

Mobilya Sektöründe Yeni Ürün Geliştirme Kararlarında Müşteri Katılımının Önemi: Ofis Mobilyaları Üzerinde Bir Çalışma

(Araştırma Makalesi)

The Importance of Customer Participation In Decisions for New Product Development in Furniture Sector: A Study on Office Furniture

Doi: 10.29023/alanyaakademik.689951

Burak DEMİR

Doktora Öğrencisi, Ege Üniversitesi,
demir35burak@gmail.com
Orcid No: 0000-0003-3242-3035

İpek KAZANÇOĞLU

Doç. Dr., Ege Üniversitesi,
ipeksavasci@gmail.com
Orcid No: 0000-0001-8251-5451

Bu makaleye atıfta bulunmak için: Demir, B. & Kazançoğlu, İ. (2020). Mobilya Sektöründe Yeni Ürün Geliştirme Kararlarında Müşteri Katılımının Önemi: Ofis Mobilyaları Üzerinde Bir Çalışma. Alanya Akademik Bakış, 4(2), Sayfa No.445-470.

ÖZET

Anahtar kelimeler:

Yeni Ürün
Geliştirme, Mobilya
Sektörü, Ofis
Mobilyaları, Müşteri
Katılımı, B2B
Pazarlama

Makale Geliş Tarihi:
19.02.2020
Kabul Tarihi:
25.04.2020

Bu çalışmanın amacı çeşitli müşteri istek ve ihtiyaçlarına göre modernize edilmiş klasik, fonksiyonel, lüks, estetik görünümlü ofis mobilyalarının fikir, tasarım, proje değerlendirme, test gibi aşamalarından lansman sürecine kadar olan yeni ürün geliştirme adımlarının müşteri katılımı ve çözümleriyle birlikte nasıl yol aldığıni irdelemektir. Nitel araştırma yöntemlerinden kalitatif araştırma yöntemi kullanılmıştır. Örneklem seçimi tesadüfi olmayan yöntemlerden kartopu örneklem tekniği ile gerçekleştirilmiştir. İzmir Karabağlar ilinde faaliyet gösteren ofis mobilyaları şirketleri ile yüz yüze görüşme yöntemi uygulanmıştır. Araştırma verilerinin analizinde, betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Bulgulara göre müşteri katılımının yeni ürün geliştirme sürecinde önemli olduğu vurgulanmış, katılım seviyesinin en çok fikir ve lansman sürecinde ortaya çıktığı sonucuna ulaşılmıştır. B2B pazarlama kapsamında yapılan araştırmaların azlığı sebebiyle özellikle müşteri ihtiyaçları ışığında gerçekleştirilen iş ilişkileri, yeni ürün geliştirme bağlamında literatüre farklı bir bakış açısı kazandırması planlanmaktadır.

ABSTRACT

The aim of this study is to seminize the process from the idea, design, project evaluation, testing to the launch process of classic, functional, luxury, aesthetic looking office furniture that have been modernized according to various customer requests and needs, to examine how these steps go along with customer participation and solutions. Qualitative research method was used one of the qualitative research methods Sample

Keywords:

New Product Development, Furniture Industry, Office Furniture, Customer Participation, B2B Marketing

selection was carried out by the snowball sampling technique, which is a non-random method. Face to face interview method was applied with office furniture companies operating in İzmir Karabağlar province. Descriptive analysis method was used in the analysis of research data. According to the findings, it was emphasized that customer participation is important in the process of developing new products and it was concluded that the level of participation is most common during the idea and launch process. Due to the scarcity of research done within the scope of B2B marketing, it is planned to bring a different perspective to the literature in the context of new product development, especially in the business relationships realized in the light of customer needs.

1. GİRİŞ

Yeni ürün geliştirme (YÜG), işletmelerin orijinal, geliştirilmiş, revizyon edilmiş veya farklılaştırılmış, kalite kombinasyonu ile biçimlenmiş nitelikli bir ürünün pazara sürülmesi ve kullanımının yaygınlaştırılması amacıyla yol aldığı, müşteri katılımın ağır bastığı geniş kapsamlı bir olgu ve stratejik bir yönetim süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu süreç dolayısıyla işletmelerin kendi iç kaynakları, yetenekleri, teknolojiyi kullanma biçimleri ve kontrol etmekte zorlandıkları dış çevre faktörlerinden etkilenmektedir. Yeni ürün geliştirme süreci pazardan gelen yeni bilgiler, müşteri isteklerinin gözlemlenmesi ve yaratılan fırsatların belirlenmesi ile başlamakta kavram geliştirme, proje değerlendirme, test, ürün geliştirme ve ürünün pazara sunumu ya da ticarileştirme aşamaları ile sonlanmaktadır (Öztürk ve Onurlubaş, 2018: 553). Mobilya sektörü geleneksel motifleri, modern üretim yöntemleri ve ihracattaki gelişimiyle, bilginin ve teknolojinin etkin kullanılması kapsamında Türkiye’de ve uluslararası pazarlarda en çok değer kazanan sektörlerden biri olarak ifade edilmektedir (Korkmaz, 2019: 66). Tasarım konsepti ve sembolik değeri, katma değerli ihracat ve üretim kapasitesi, ürün malzemesinin kalitesi ve sağlamlığı, nitelikli iş yeteneği ve karma renklerle dizayn edilmiş yaratıcı tasarımlar gibi unsurlar, ekonominin gelişmesiyle birlikte sürekli gelişim sağlayan mobilya sektörü için olumlu birçok nedene sahip olmasından kaynaklı küresel piyasalarda karlı bir iş potansiyeline sahiptir (Yaman, 2019: 18). Bu çalışmanın temel amacı mobilya sektöründe çeşitli müşteri istek ve ihtiyaçlarına göre özgün tasarımlarla modernize edilmiş klasik, fonksiyonel, lüks, estetik görünümlü ofis mobilyalarının imalat, fikir, tasarım, proje değerlendirme, test gibi aşamalarından lansman sürecine kadar olan yeni ürün geliştirme süreci aşamalarının müşteri katılımı ve çözümleriyle birlikte nasıl yol aldığını irdelemektir. Bu kapsam doğrultusunda çalışmanın birinci bölümünde yeni ürün geliştirme kararlarında yeni ürün geliştirme süreci ve müşteri katılımı önemi, ikinci bölümde mobilya sektörünün yapısı ve ofis mobilyaları, üçüncü bölümde ise araştırma yöntemi çerçevesinde araştırmanın amacı, veri toplama yöntemi, örneklem seçimi, bulgular yer almış, son bölümde ise sonuçlar, tartışma ve gelecek araştırmalar için ön görülen olası fikirlere yer verilmiştir.

2. YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME KARARLARI**2.1. Yeni Ürün Geliştirme Süreci**

Yeni ürün; gerçek ürün, tasarım pratiği çerçevesinde geliştirilmiş ürün, teknolojik ürün gibi kavramları içerisine alan uzun vadeli planlama kapsamında değişikliğin, yeniliğin, çeşitliliğin, yönetsel ve çevresel faaliyetlerin bütünsel olarak baskın olduğu bir nesne olarak ifade edilmektedir (Erdal ve Korucuk, 2018: 100). Yeni ürün geliştirme, ekonomik bağlamda yeni oluşturulan veya fonksiyonel olarak geliştirilmiş ürünlerin fikir, teknoloji,

tasarım, ticarileştirme gibi adımlarını içeren spiral bir yapı ve firmaların yeni ürünleri pazara sunması için yol aldığı stratejik bir görevdir. Yeni ürün geliştirme sürecinde öğrenilen her bir adım, firmanın geri bildirim yapmasına, kavramı uyarlamasına ve izleyen aşamalar için daha uygun revize edilmiş yaratıcı fikirler oluşturmaya neden olabilmektedir. Dolayısıyla fikir geliştirme, fikirlerin elenmesi, konsept geliştirme, test etme, lansman gibi aşamalarda müşteri etkileşimi baskın bir şekilde gerekli olabilmektedir. Bu yaklaşım yapılar arasındaki geçiş akışını hızlandırıp, sürecin kalitesini etkileyebilmektedir (Rooderkerk ve Gallino, 2019: 4).

Yeniliği başarıya ulaştırmanın ilk kuralı yeni ürün geliştirecek ve iş birliği oluşturma sürecinde uyum sağlayacak etkin ve verimli bir örgütsel yapının yaratılmasına olanak sağlamaktır (Feşel, 2013: 61; Arslan, 2018: 10). B2B pazarlama kapsamında yeni ürün geliştirme sürecinin başarısını ve başarısızlığını etkileyen birtakım önemli unsurlar söz konusudur. Bunlar; Bowen vd. (1994)' göre yeni ürün geliştirme vizyonu, organizasyon yapısı, proje sistemi, işletmenin öğrenme süreci, kabiliyeti, yeteneği, teknolojisi, örgütün sorumluluk içgüdüleri, kişilerin motivasyon ve performansı; Bobrow (1997)' e göre örgüt kültürünün beşerî ve fiziksel özellikleri, kaynakların kullanım politikası; Chorda vd. (2002)'e göre YÜG sürecinde etkili olan yönetsel faktörler; Gonzalez ve Palacios (2002)'e göre ürün/hizmetin kalitesi, piyasanın yapısı, tedarikçi ve üretici işbirliği, müşteri katılımı; Varela ve Benito (2004)'a göre YÜG sürecindeki deneysel ve dışsal faktörlerdir (Cengiz vd., 2005: 134).

Yeni ürün performansı uzun vadeli büyüme ve toplumsal refahı hedefleyen rekabetçi işletmeler açısından oldukça önemli bir kavramdır. Zhou vd. (2005)'e göre aslında bu başarısızlığın nedeni şirketlerin stratejik yöneliminin müşteri katılımını göz ardı etmesi ile ilgili olduğudur (Morgan, 2019: 1-2). Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını irdelemek, sektörün rekabet durumunu, tedarikçi yapısını, iç ve dış pazarın niteliğini anlamak yeni ürün geliştirme sürecinin başarılı ve başarısız olma yönünü belirlemektedir (Cooper, 2019). İşletmelerin müşterilerin niyetleri, düşünceleri ve arzuların hakkında daha kapsamlı bir bilgiye sahip olup, isteğe bağlı doğru çözüm önerileri sunması zorunludur (Noordhoff vd., 2011; Morgan, 2019: 5). Yeni ürün geliştirmenin ortak noktası fikir ve zaman yönetimini doğru şekilde kurgulamaktır. Yeni ürün geliştirme projelerinin yürütülmesinde pazar araştırmasının zayıflığı, kötü yönetim, yetersiz iş kaynağı, rakiplerin takip edilememesi, pazar büyüklüğünün yeterli orada tahmin edilememesi, müşteri beklentilerine cevap verememek gibi ciddi unsurlar ortaya çıkmaktadır. Yeni ürün geliştirme başarısızlığının istatistiksel olarak %73'ü pazar araştırmalarının kötü yapıldığını, %54'ü ürün tanıtımının ve mesajlarının doğru ifade edilemediği, %49'u ise ürün testi sonucunda oluşan hatalardan kaynaklı olduğunu göstermektedir (Cooper, 2019: 10). Firmaların yerel ve küresel rakipler hakkında bilgi edinmesi şarttır. Pazarda faaliyet gösteren yeni ürünler ancak rakipler tarafından tasarlanan ürünlerden üstün oldukları zaman başarıya ulaşabilirler. Bu nedenle işletmeler ürün, müşteri, ithalat ve ihracat, rekabet temelli bir pazar araştırması yapmak zorundadırlar (De Toni ve Nassimbeni, 2003; Shalabi, 2016: 129). İşletme yöneticilerinin yeni ürünlerle ilgili olası maliyeti, satış tahminlerini, finansal geri dönüşlerini hesaplamaları gerektirmektedir. Finansal geri dönüşler öngörülen süreden daha kısa olursa işletmenin yeni ürünlerdeki performansını arttıracak, uzun olursa başarı olasılığını aynı oranda azalacaktır (Altuğ, 2017: 27). Kavadias ve Chao (2008)'e göre yeni ürün geliştirme başarısızlığı beş temel boyut altında ele alınmıştır. Bunlar: (1) Yeni ürün inovasyonunun şirket yapısı ile uyumlu olması; (2) İşletmelerin kısıtlı kaynakları; (3) Projeler arası koordineli çalışma ve etkileşim; (4) Pazar yapısının belirsizliği; (5) Zamanlama faktörüyle ilgili problemlerdir.

Ürün konsepti, tasarım, konumlandırma unsuru ve hedef kitle gibi unsurların yanlış organize edilmesi firmaların yeni ürün sürecini geliştirirken karşı karşıya kaldıkları potansiyel zorluklardan biridir. Devlet kısıtlamaları, üretim zorlukları ve maliyet girdileri nedeniyle yenilikçi bir konsept her zaman geçerli olmayabilir. Müşteriyi anlamak ve ona göre bir değer teklifi oluşturmak bu noktada çok önemli bir olgudur. Yeni ürün geliştirme süreci riskli ve maliyetlidir, geliştirme masrafı da aynı derecede pahalıdır. Sektöre yatırım yapan firmalar kendi kaynaklarını, kullanacakları teknolojileri, karlılık oranlarını, iş potansiyellerini iyi analiz etmeleri gerekmektedir (Shalabi, 2016: 129). Yeni ürün geliştirme aşamasında tasarımın ve teknolojik uyumunun niteliği iyi entegre edilmelidir. Tasarımın geliştirilmesi sadece veri ve teknik bilgiler aracılığıyla değil, aynı zamanda ürünlerin müşteri taleplerine göre nasıl belirleneceği ile ilgili bilgileri de içermektedir. Bu tür bilgiler (örneğin, belirli bir müşteri talebi grubuna göre uygun bir ürün tasarımının ne olduğu hakkında bilgi edinilmesi) çoğu zaman özeldir; bu da etki alanını ve ürün geliştirme uzmanlarının karar verme süreçlerini zorlaştırabilir (Haug, 2019: 121).

Yeni ürün geliştirme aşamaları incelendiğinde; Fang vd. (2011)'e göre müşteri katılımının fikir, gelişim, test ve lansman da dâhil olmak üzere tüm YÜG aşamalarında belirleyici bir değer unsuru yaratmaktadır. Von Hippel (1978), Alam ve Perry, (2002) ve Witell vd., (2014)'e göre müşteri katılımının önemi en çok fikir aşamasında ortaya çıkmaktadır. Gruner ve Homburg (2000), Chang ve Taylor (2016)'e göre müşterilerin YÜG sürecindeki fikir veya lansman aşamasına katılımının etkisi çok daha fazladır.

2.2. Yeni Ürün Geliştirme Kararlarında Müşteri Katılımı

Yeni ürün geliştirme kararlarında müşteri katılımı ile tedarikçi arasındaki ilişkinin boyutu ve değer oluşturma süreci fazlasıyla önem arz etmektedir. Müşteri katılımı sayesinde ürünlerin teslim sürecini hızlandırma, ürün skalasını ve hattını arttırma, ürün yaşam sürelerini kısaltma, ürün taklitlerinin çoğalmasını önleme, bilinçli yatırım ve malzeme tedariki oluşturma, alternatif kaynakların oluşumunu sağlama potansiyeli artmaktadır. Müşteri katılımı ile birlikte oluşturulan verinin örgütsel ve yönetsel yapı içerisine iyi entegre edilip, güçlü iletişim ağlarının uzun vadeli bir planlama doğrultusunda kurulması gerekmektedir. Hem çevrim içi hem de çevrim dışı kurulan iletişim boyutları, karmaşık bilginin akışını kolaylaştırarak tedarikçilere zengin içerikler sunabilmektedir (Şaylan ve Esmer, 2017: 553). Müşteri katılımı, farklı müşteri segmentlerinde oluşan bilgi çeşitliliğini arttırmakta; ortak müşteri ihtiyaçlarını belirlemede ve örgütsel öğrenmeleri (yetkinliği) çoğaltmaktadır. YÜG sürecinde görülmeyen gizli ihtiyaçların belirlenmesine olanak sağlanabilir. Lilien (2016)'ya göre B2B pazarlamacılarının genellikle daha az sayıda müşteriyle uğraşıyor olması, bu etkinin temel sebepleri arasında olduğunun göstergesidir. B2B pazarlamada müşteri gereksinimlerinin temel nedeni araştırılıp ona uygun kalitede bir değer teklifi sunulması gerekmektedir. Endüstriyel pazarlama araştırmasına göre müşteri katılımı, B2B pazarlama inovasyonunda ürün kalitesi, yenilikçilik, ürün gelişme hızı, pazar payı açısından etkin bir rol oynamaktadır (Zhang ve Xiao, 2019: 7). Müşteri katılımı ile oluşan iç ve dış bilginin eş zamanlı entegrasyonu sayesinde işletmelerin yeni ürün geliştirme kabiliyetlerinde ve süreçlerinde önemli gelişmeler yaşanmaktadır. Bu gelişmeler ışığında elde edilen bilgilerin doğru kullanımı sonucunda oluşturulan ürünlerin mevcut ve gelecekteki müşteri ihtiyaçlarını daha büyük bir hassasiyetle karşıladığı görülmektedir. YÜG performansının artması pazarın özel ihtiyaçlarına daha uygun kaliteli ürünlerin artmasına da olanak sağlamaktadır (Morgan vd., 2018: 23).

Von Hippel (1978) tarafından yapılan çalışmada endüstriyel ürünlerin fikir aşaması ve müşterilerin bu süreçteki paradigmasına vurgu yapılmıştır. Bunlar tüketici ile fikir üretme uygulaması, üretici aktif paradigması ve endüstriyel ürün için fikir üretme, varsayılan müşteri aktif paradigmalarıdır. İlk paradigma müşterinin aktif olarak rol oynadığı geleneksel fikir üretme paradigmasıdır. Müşterinin bilgisi veya siparişi kapsamında üretilen endüstriyel ürünlerdir. Bu durum ticarete üreticilere yeni, yaratıcı ve özel ürün fikirleri sunmaktadır. Sonuçta ortaya çıkan ürün yalnızca talep eden müşterinin ihtiyaçlarına hizmet edebilir, bu nedenle müşteriye üretim sürecine dâhil edebilir veya ürün piyasada mevcut olduğunda birçok alıcının da ilgisini çekebilir. İkinci paradigma üretici-aktif paradigmasıdır; yeni ürünlerin müşteri ihtiyaçları hakkında bilgi vermesi için bir grup müşterinin satın alma süreçlerinin test ve kontrolü kapsamı dâhilinde izlenmesi gerekmektedir. Böylelikle üreticiler, müşterilerin bakış açısı sayesinde yaratıcı fikirler geliştirebileceklerdir. Üçüncü paradigmada ise müşterilerin test edilmiş fikirler sayesinde farklı ihtiyaçlarının tahmin edilmesi kavramı esas alınmıştır. Bu durum teknolojinin gelişimiyle mümkün olmaktadır. Teknolojik açıdan avantaj sağlayan ürünlerin üretilmesi sonucunda çeşitli ihtiyaçların giderilmesi düşünülmektedir. Von Hippel (1986) çalışmasında müşteriye yönelik pazarlama araştırmalarının yeni ürün tasarım konsepti verisi sağlayabileceğini savunmaktadır. Endüstriyel pazarlardaki potansiyel müşterilerin sistematik olarak nasıl tanımlanacağını, müşteri algılarının ve tercihlerinin yeni ürün, süreç ve hizmetlerine yönelik ortaya çıkan ihtiyaçlarının pazarlaması araştırması analizleriyle nasıl gidereceğini araştırmaktadır.

Kaulio (1998) yeni ürün geliştirme araştırmasında müşterilerin tasarım sürecindeki farklı aşamalarında önemli bir rol aldığı, özellikle üç aşamada katılımın yüksek seviyede gerçekleştiğini tespit edilmiştir. Bunlar; fikir oluşturma, konsept geliştirme ve prototip oluşturmadır. Aynı zamanda üç tür katılım faktörü tanımlanmıştır: müşteriler için tasarım, müşterilerle tasarım ve müşteriler tarafından tasarım olarak nitelendirilmektedir. Campbell ve Cooper (1999) işletmelerin müşteri ortaklıklarında yeni ürün başarı oranlarının artıp artmadığını araştırmıştır. Bulgulara göre müşteri ortaklığı ile geliştirilen yeni ürünler ile şirket içinde herhangi bir performans ölçüsünde geliştirilen ürünler arasında farklılık bulunamamıştır. Lagrosen (2005), ilişkisel pazarlama perspektifi kapsamında yeni ürün geliştirme kararlarında müşteri katılımı kavramı KOBİ'ler ve çok uluslu şirketlerle yüz yüze derinlemesine görüşmeler gerçekleştirmiştir.

Fang vd. (2008) müşteri katılımının değer yaratma sürecine olan etkisini incelenmiştir. Anket çalışması üzerinden farklı sektörlerde faaliyet gösteren 188 tedarikçi firma ile görüşülmüştür. Araştırma bulguları müşteri katılımının farklı sektörlerde bilgi paylaşımını artırdığını, yeni ürün geliştirme sürecinin etkinliğini, performansı, maliyeti ve değeri yaratma olgusunu da etkilediğini ifade etmektedir. Carbonell vd. (2009) yeni hizmet geliştirmede müşteri katılımının sonuçlarını incelenmiştir. Müşteri katılımının teknik kalite ve inovasyon hızı üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olmasına rağmen hem teknik kalite hem de inovasyon hızı ile rekabetçi üstünlük ve satış performansı üzerinde dolaylı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Lau (2011), tedarikçi ve müşteri katılımının yeni ürün geliştirme sürecindeki rolü ve yeni ürün performansını nasıl etkilediğini inceleyen araştırmada Hong Kong'daki 251 tedarikçiden ampirik araştırma verileri elde edilmiştir. Çalışmada ihracat oranı yüksek olan plastik, elektronik ve oyuncak endüstrisinde faaliyet gösteren üretici firmalar ile anket çalışması yapılmıştır. Tedarikçi ve müşteri katılımının ürün yeniliği ve iç koordinasyon ile pozitif yönlü bir ilişkisi vardır. Bu tarz katılımlar ve ürün yeniliği daha iyi ürün performanslarına yol açmaktadır. Svendsen vd. (2011), firmaların pazarlama stratejileri

doğrultusunda yeni ürün geliştirme süreçlerinde müşteri katılımının rolü araştırılmıştır. Norveç'teki üretici firmaları tespit etmek için işletmelerin veri tabanlarında yer alan bilgiler kullanılmıştır. Pazarlama stratejisinin iki yönü; ürün farklılaştırması ve rakiplerin durumu, müşteri katılımını olumlu yönde etkilemektedir. Müşterileri yeni ürün geliştirme sürecine dâhil etmek, yüksek yatırımlarla müşteri bağlılıklarının sürdürülebilmesi bakımından önemli olduğu tespit edilmiştir.

Lin vd. (2013) müşterilerin yeni ürün performansına olan katılımının araştırma kapsamında tutarlı olmadığı saptanmıştır. Örneklem olarak elektronik endüstrisi bağlamında Tayvan'da faaliyet gösteren 196 yüksek teknoloji firması seçilmiştir. Örneklem, rekabetçi iş piyasası ve kısa ürün yaşam döngüleri ile karşı karşıya olan bu üreticiler yeni ürün geliştirme sürecine önem verdikleri için seçilmiştir. Araştırma kapsamında B2B pazarlarında müşteri katılımı olgusunu tanımlamak için CEO'lar, başkan yardımcıları, Ar-Ge yöneticileri ve yedi yöneticiden oluşan proje ekip yöneticileri ile derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Araştırma müşteri katılımının YÜG evresinde nitelikli sonuçlar vermediği fikrine dayanmaktadır. Bu doğrultuda ürün yenilikçiliği, müşteri katılımının YÜG aşamasındaki etkisini olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Ngo ve O'Cass (2013), yenilik ve iş başarısının müşteri katılımı üzerindeki rolünü araştırmıştır. Bulgulara göre, müşterinin YÜG'ye katılımı, hizmet kalitesinin artmasına ve daha sonra firma performansının iyileştirilmesine olanak sağlamaktadır. Müşteri katılımının hizmet firmasının yenilik yeteneklerinin (hem teknik hem de teknik olmayan) hizmet kalitesi üzerindeki etkilerini açıklayabileceğini önermektedir. Ayrıca çalışma hizmet kalitesinin firma performansını olumlu yönde artırdığını ortaya koymaktadır. Cui ve Wu (2015), müşteri bilgilerinin inovasyon üzerindeki etkisini ve müşteri katılımının yeni ürün performansı üzerindeki rolünü incelemiştir. Çalışmada müşterilerin inovasyona katılımının üç kapsam dâhilinde gerçekleştiği görülmektedir. Bunlar; bilgi kaynağı olarak müşteri katılımı (CIS), ortak geliştiriciler olarak müşteri katılımı (CIC) ve yenilikçi olarak müşteri katılımı (CIN)'dir. Örneklem grubu imalat, kamu hizmetleri, bilgi teknolojisi ve telekomünikasyon, ambalajlı tüketici malları, finansal hizmetler ve sağlık hizmetleri gibi farklı türde faaliyet gösteren endüstrileri temsil etmektedir. Üç katılım arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Müşteri katılımının ürün performansı üzerindeki etkisi, firmanın teknolojiyi yönetme kabiliyetine bağlıdır ve bu durum ekonomik şartlara göre değişmektedir. Chang ve Taylor (2016), meta-analizi çerçevesinde müşteri katılımı ve YÜG performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Müşteri katılımının yenilik ve YÜG performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Analizler müşterilerin fikir ve lansman aşamalarına dâhil edilmesinin ürünü pazara sunma süresini hızlandırdığını, yeni ürünün finansal performansını ise doğrudan iyileştirdiğini göstermektedir. Müşteriler, prototip testi yoluyla ürünün kullanılabilirliği artırabilir, ürün performansı ise, yeni ürünün pazarlama karması stratejilerinin başarı yönünü belirlemektedir. Tih vd. (2016) hızlı prototipleme, yeni ürün geliştirme sürecini potansiyel olarak hızlandırdığı, müşteri katılımı yüksek oranda yeni ürün başarısı sağladığı belirlenmektedir. Araştırma sonuçlara göre prototipleme ile YÜB arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Bilgi yayma hızının müşteri katılımı üzerinde olumlu bir etkisi vardır. Çalışma YÜG için prototipleme ekipmanlarına yüksek seviyede yatırım yapmanın YÜB olasılığını artırdığını doğrulamaktadır. Müşterilerin görüşleri ve pazardaki rekabetçi ürünler hakkındaki yapılan yorumlar oldukça önemlidir. Yeni ürünler, müşterilerin istek ve beklentilerini karşılayıp karşılamadığı konusunda stratejik bilgiler vermektedir. Müşteri katılımı derecesi, YÜG ekibinin müşterilere hızlı bir şekilde yanıt verme hızına bağlıdır.

Abdolmaleki ve Ahmadian (2016) ürün özellikleri, müşteri ve tedarikçi katılımı ile yeni ürün geliştirme arasındaki ilişki irdelemiştir. İran/Tahran şehrindeki mobilya imalatçı firmalarının çalışma popülasyonunda müşteri katılımı ve tedarikçi üzerindeki ürün özellikleri ile yeni ürün geliştirme arasındaki ilişki değerlendirilmektedir. Buna göre, ürün ayrımı, yenilikçilik ve modüler ürün ile müşteri katılımı ve tedarikçi arasında bir doğrusal ilişki olduğunu göstermektedir. Ayrıca, müşteri katılımı ile tedarikçiler arasında yeni ürün performansı doğrultusunda yüksek derecede bir ilişki vardır. Şaylan ve Esmer (2017) çalışmada endüstriyel işletmelerin yeni ürün geliştirme sürecinde müşteri katılımına yönelik teorik bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Çalışma, YÜG sürecinin her aşamasında müşteri katılımının gerekli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Morgan vd. (2018)'in endüstriyel alanlardaki hızlı değişimler, belirsizlikler, beklenin dışında gelişmesi gibi ortamlarda yeni ürün geliştirme yetenekleri oluşturmada müşteri katılımını ele alan çalışmasında 204 KOBİ'den oluşan örnekleme müşteriyle birlikte değer yaratmanın firmaların YÜG hızını artırma yeteneklerini etkilediğini göstermektedir. YÜG sürecindeki müşterilerle daha yüksek seviyelerde iş birliği yapan firmaların sürecin başarı kapasitesini artırabildiğini ve ürünleri daha hızlı bir şekilde ticarileştirebildiğini göstermektedir. Chang (2018)'e göre müşteri katılımı YÜG aşamalarından fikir, ürün geliştirme ve lansman aşamalarında yer almasının sinerjik bir getiri yarattığını, buna karşılık hem fikir hem de lansman aşamalarında müşterinin katılımının ek kazanç sağlamadığını ortaya koymaktadır. Veselaj ve Torfason (2018) müşteri katılımının firmaların müşteri ihtiyaçlarını anlamalarına yardımcı olduğu, ürün geliştirme erken aşamalarda katılımın ürünler için eğilim yarattığı ve lansman aşamasına katılımın iyi hizmet sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Li vd. (2019) ürün yeniliği kavramını tedarikçiler ve müşteriler açısından değerlendirmekte, yeniliğin müşteri katılımı ile YÜG maliyet performansı arasındaki ilişki üzerinde bir etki yarattığını ortaya koymaktadır. Wang vd. (2019), kurumsal güçlerin yeni ürün geliştirme kararlarında müşteri ile birlikte nasıl yol aldığını araştırmıştır. Yin-Yang perspektifine dayanarak örneklem olarak Çin'deki 238 teknoloji firması ile anket çalışması yapılmıştır. Algılanan yasal yetersizliğin müşteri katılımı ile negatif ilişkili olduğu, algılanan işlevsiz rekabetin ise müşteri katılımı ile olumlu yönde bir ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Müşterileri YÜG sürecine dâhil etmek, yeni ürün performansını artıran önemli stratejik bir karar olsa da firmaların müşteri iş birliğinin faydalarını yansıtırma konusunda bazı endişeleri vardır ve bu nedenle müşteri katılımını sürdürme olasılıkları da düşüktür. Morgan vd. (2019) müşterilerin tam katılımının kritik bir karar olduğu ve müşteri ilişkileri yönetimi ile ilgili diyalogların katılım sürecinde önemli bir etken olarak ortaya çıkmıştır. Wang vd. (2020), yeni ürün geliştirme aşamasında müşterilerden elde edilen bilgiler sayesinde (CPI: customer participation information), ticaret anlaşmazlıkları azaltıldığı, müşteri ile ortak değer yaratma (CPC: customer participation codeveloper) ihtimali aynı oranda arttırıldığı belirlenmiştir.

3. MOBİLYA SEKTÖRÜ

3.1. Mobilya Sektörü ve Yapısı

Mobilya kavramının tarihsel yapısı incelediğinde eski dönemlerde fabrikalaşma sisteminden uzak, geleneksel atölyelerde daha bireysel ve el işçiliğinin hâkim olduğu bir yapılaşma söz konusudur. Ticaretin serbestleşmesi, tüketici taleplerinin artması, sanayi ürünlerinin teknoloji ile birlikte yenilenmesi, ekonominin gelişerek daha fazla katma değer sağlaması, inşaat projelerinin lüks ve kaliteli bir biçime dönüştürülmesi ile beraber 90lı yıllar ve sonrası mobilya sektörünün altın çağı olarak nitelendirilmektedir. Modern makineler, yenilikçi ve

üretken tasarımlar, çeşitli ithal malzemelerin kullanımı ile birlikte farklı yaşam stillerini ön plana çıkaran, tamamen ihtiyaç odaklı üretilen özel ürünler sektörün büyüme yapısını değiştirmiştir (Asaduzzaman, 2019: 7-8). Mobilya sektöründe üretim süreci seri, parti, kesikli ve siparişe göre üretim şekli olmak üzere işletmenin kaynağına göre biçimlendirilir (Güleç, 2016, 26; Yaman, 2019: 15). Sektörde müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılama noktasında tasarımda özgün ve yaratıcı fikirlerin yaratılması oldukça gerekli bir konudur (Türker, 2010: 60). Dolayısıyla mobilya sektöründe özellikle ürünün varlığını sergilemeye yarayan özelliklerin (renk, ton, biçim, çizgi, doku, ölçü, yön ve kumaş türü gibi) ahenk yapısı ve görsel zenginliğin tüm bileşenlerinin kullanımı oldukça önemlidir. Mobilya sadece ahşaptan yaratılan bir ürün olarak algılansa da aslında gerçeğin çok ötesinde teknoloji ve psikoloji temelli, yaratıcı fikirlerin harmanlandığı kalite, estetik ve zevk açısından duyuların hoşnut ya da tasvir edildiği niteliklerdir. Mobilyada kullanılan malzemelerin bile belirli bir kullanım amacı söz konusudur. Mesela ahşap, cam ve metal yaşamın bize sunduğu organik temalı ürünlerdir (Üst, 2015: 114).

O'Regan ve Ghobadian (2005)'e göre mobilya endüstrisi düşük teknoloji seviyesine sahiptir. Bu nedenle düşük teknolojili endüstrilerin beklenmedik durumlara uyarlanabilen daha hızlı yeni ürün geliştirme süreçlerine sahip olması gerekmektedir. Bazı küçük firmaların kaynakları ve karar verme süreleri kısıtlıdır ve yöneticiler bu süreçle ilgili kararları tek başına almaktadırlar (Tidd ve Bessant, 2009; Kesdi, 2019: 29).

Leslie ve Reimer (2006) çalışmasında mobilya üretiminin YÜG süreci firma sahibi, tasarımcı, pazarlamacı, finans ve satış temsilcilerinin yer aldığı bir komite tarafından planladığını, toplantılarda satış görevlileri, perakenciler, tüketiciler ve tasarımcılardan gelen geri bildirimleri dikkate almaktadırlar. İhtiyaç tanımlandıktan sonra tasarım süreci ilk eskiz ile başlamakta, eskizler gözden geçirilip, prototip geliştirmek için kullanılacak daha ayrıntılı çizimler gerçekleştirilmektedir. Prototip, ürünün ticari fuarlarda sergilenmesi, perakencilerden ve müşterilerden daha çözüm odaklı geri dönüşler toplamak için kullanılmakta; reaksiyona göre üretim süreci sürdürülebilir bir yapıya dönüşmektedir.

Mobilya endüstrisinde tüm süreci kontrol eden ve yöneticilerden oluşan bir ürün geliştirme komite ekibi bulunmaktadır. Tatlısu ve Er (2016) çalışma kapsamında Türkiye ev mobilya endüstrisinde faaliyet gösteren mobilya ve aksesuar üreticilerinin YÜG kararları doğrultusundaki iş ilişkileri incelenmiştir. Yeni ürün geliştirme süreçlerinde üretici-tedarikçi ilişkilerinin önemi vurgulanmıştır. YÜG sürecinde müşteri katılımının önemi özellikle çok parçalı ürünlerden oluşan sektörlerde daha çok ön plana çıkmaktadır. Müşteri istek ve taleplerinin değişmesi, ürün kalitesinin azalması, uzmanlaşmaya yönelik ihtiyacın oluşması sebebiyle tedarikçiler hizmet düzeyini artırabilmesi için daha güvenilir ürünler sunabilmesi gerekmektedir.

3.2. Ofis Mobilyaları

Mobilyaları, müşterilerin kullanım niyetine ve ihtiyacına göre türlerine ayırmak mümkündür. Bunlar; kentsel mobilyalar, topluma hizmet veren iç ve dış mekân mobilyaları, ev ve iş yerlerinde kullanılan mobilyalar, kişisel mobilyalar, imalat sanayide kullanılan endüstriyel mobilyalar olarak tanımlanabilir (TOBB, 2017: 5). TDK (2020)'e göre ofis kavramı iş yeri, büro, daire, yazı işleri, bölüm ya da şube masası gibi ifadelerle nitelendirilmektedir. Ofisler, kişilerarası bilgi akışının sağlandığı, finansal işlerin yürütüldüğü, performans ve verimlilik üzerinde farklı etkileri olduğu çalışma alanları olarak tanımlanır (Öktem, 2014; Söğütü vd.,

2015: 565). Ofis tasarımlarının ergonomik yapısı genel olarak kişilerin morallerini yükseltebileceği ya da azaltabileceği gibi daha spesifik bir şekilde kurumun işleyişi üzerinde de önemli bir etkisi vardır. Bu durum sadece bir dekordan ibaret değil, kişiliğin, karakterin, davranışın, özneliğin, statünün ve imajın göstergesidir. Dolayısıyla ofis mobilyaları örgütün sosyal organizması ile insanların nefes aldığı çevrenin fiziksel ve ticari yapısı arasındaki ilişkiyi yansıtmaktadır (Turner ve Myerson, 1998; Söğütlü vd., 2015: 564).

Literatürde, mobilya sektöründe ofis mobilyaları kapsamında özellikle B2B pazarlama çerçevesinde yeni ürün geliştirme kararlarında müşteri katılımının önemi ile ilgili herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu konu doğrultusunda yeni ürün geliştirme sürecinin müşteri katılımı ile birlikte nasıl yol aldığı irdelenmiş, sektör değerlendirmeleri bazında herhangi bir ayrımın yapılmadığı gözlenmiştir. Literatür ışığında veri toplama ve örneklem belirlemede genelde endüstriyel hizmet sağlayan işletmeler üzerinden çalışmalar yürütülmüştür. Mobilya sektörünün sürekli gelişen bir pazar olması, diğer ana ve yan sanayi dallarını tetiklemesi, ihracatta ülke ekonomisine katkı sağlaması gibi unsurlarla endüstriyel sektörlere yönelik teknolojilerin tercih edilmesi bu sektörün seçilmesinde etkili olmuştur. Ayrıca mobilyanın statü sembolü olarak algılanması, yapısı itibarı ile çok parçalı ürünlerden oluşması, müşteri katılımının iş modellerinde daha çok önem kazanması araştırmayı daha nitelikli kılmaktadır.

4. YÖNTEM

4.1. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmanın amacı doğrultusunda nitel araştırma yöntemlerinden kalitatif araştırma yöntemi kullanılmıştır. Vaka analizi yapılacak araştırma kapsamında tercih edilen unsuru, işleyiş biçimini, amacını veya kişiler arası ilişkileri ince ayrımına kadar irdelenmek için kavrama uygun belirlenen vaka hakkında olası bilgiler vermeyi, insanların duygu ve düşünceleri arasındaki ahenk yapısını veya ahenksizliğin boyutunu farklı bir bakış açısıyla kavramaya çalışmaya yarayan bir kavramdır (Yin, 2002: 23). Bu doğrultuda İzmir Karabağlar ilinde bulunan ofis mobilyaları şirketleri ile yüz yüze, derinlemesine, yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi uygulanmıştır. Yapılan görüşmeler neticesinde A, B, C, D ve E ofis mobilyaları genel müdür ve şirket sahipleri ile mobilya sektöründe yeni ürün geliştirme aşamaları doğrultusunda müşteri katılımının rolüne ilişkin sorular çerçevesinde cevaplar aranmıştır. Görüşmelerin her biri yaklaşık 1'er saat sürmüştür.

4.2. Örneklem Seçimi ve Veri Toplama

Kalitatif vaka analizi yöntemi doğrultusunda ele alınan bu makale çalışmasında örneklem olarak A, B, C, D ve E Ofis Mobilya şirketleri seçilmiştir. Veri toplama işlemi için örneklem seçimi tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden biri olan kartopu örnekleme tekniği ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın İzmir ili Karabağlar sınırları içerisinde araştırılacak olması kolaylığı, vakaların ofis mobilyaları alanında güçlü bir marka olarak nitelendirilmesi, ürünlerinin bazılarında akıllı teknolojilerin ya da otomasyon sistemlerinin kullanılması ve B2B pazarlama kapsamında müşteriyle kurulan iletişimin ve iş birliğinin öneminin şirket tarafından benimsenmesi üzerine seçilmiştir.

Tablo 1. Şirketler ve Katılımcılar Hakkında Genel Bilgiler

Şirket Adı	Katılımcıların Şirketteki Görevleri	Şirket Deneyim Yılı	Cinsiyet
A Ofis Mobilya	Genel Müdür	50	Erkek
B Ofis Mobilya	Şirket Sahibi	33	Erkek
C Ofis Mobilya	Şirket Sahibi	33	Erkek
D Ofis Mobilya	Şirket Sahibi	48	Erkek
E Ofis Mobilya	Şirket Sahibi	15	Erkek

4.3. Araştırma Soruları

Bu kapsamda oluşturulan temel araştırma soruları şu şekildedir:

- Mobilya sektöründe yeni ürün nasıl tanımlanmaktadır?
- Mobilya sektöründe yeni ürün geliştirme süreci nasıl işlemektedir?
- Mobilya sektöründe yeni ürün geliştirme kararlarında müşteri katılımının rolü nedir?
- Mobilya sektöründe yeni ürün geliştirme sürecinde sektörde karşılaşılan sorunlar nelerdir?

4.4. Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırma verilerinin analizinde “betimsel analiz” kullanılmıştır. Betimsel analizin kullanılmasının nedeni, uygulamadan elde edilen veriler, önceden düzenlenen başlıklar altında özetlenmekte ve yorumlanmaktadır (Altunışık vd., 2012: 324). Betimsel analiz yapmak amacıyla, öncelikle yeni ürün geliştirme süreci ve bu sürece müşteri katılımına ilişkin kavramsal bir çerçeve oluşturulmuş; tematik çerçeveye uygun olarak görüşme verileri işlenmiş; bulgular tanımlanmış ve yorumlanmıştır. Bu bakımdan görüşülen firmaların ifadelerini çarpıcı biçimde yansıtmak amacıyla doğrudan alıntılara yer verilerek, çalışmanın güvenilirliği arttırılmaya çalışılmıştır.

5. ARAŞTIRMA BULGULARI

Mobilya sektöründe özellikle yeni ürün geliştirme sürecinde kalite, yenilik, konfor ve ergonomik tasarımlar açısından müşteri katılımı ile birlikte değer sunan A, B, C, D ve E Ofis Mobilya şirketleri yurtdışına bayilikler veren, çevre duyarlılığının bilinciyle uzun yıllardan beri düzenli olarak faaliyetlerini sürdüren şirketlerdir. Araştırmada yer alan mobilya firmaları büro makam takımlarının yanı sıra, ofis çalışma masaları ve koltukları, konferans, toplantı masaları ve koltukları, banko ve resepsiyon mobilyaları, misafir koltukları, bekleme salonu mobilyaları, bar tabureleri, bölme panel sistemleri, puf ve sandalyeler, büro sehpaları, aksesuarlar ve kurumlara özel projeler gibi müşterilerin istek ve ihtiyaçları noktasında birçok farklı zevklere hitap eden nitelikli ürünler sunmayı amaçlamaktadırlar. Bu çalışmada mobilya sektöründe yeni ürün, pazar araştırması, proje planı, hedef kitle, yeni ürün geliştirme

aşamaları, Ar-Ge, müşteri katılımı, müşteri portföyü, mobilya sektörünün yapısı ve karşılaşılan zorluklar gibi kavramlar irdelenmiş, tanımlara ilişkin bilgiler şirket yöneticisinin görüşleri doğrultusunda edinilmeye çalışılmıştır.

Yeni Ürünün Tanımı

Görüşmede elde edilen bilgiler doğrultusunda araştırmada yer alan Ofis Mobilya şirketlerinin ürün yaklaşımına göre yeni ürün tasarım pratiği çerçevesinde farklı malzemelerin ve zevklerin harmanlandığı, çeşitlilik açısından müşterilere zengin olanaklar sunduğu, modern ve klasik çizgide yeni kombinasyonların yaratıcı tasarımlar ile entegre edildiği, gözü yormayan kontrast renklerin hâkim olduğu, pazarda yenilik ve pratiklik ile biçimlenmiş çok fazla tercih edilen bir yapının hâkim olduğu, kişiye özel çözümlerin yer aldığı kaliteli, dayanıklı ve statü belirleyici bir nesne olarak ifade edilmektedir. Mobilyanın sadece ahşaptan ibaret olmadığı içerisinde yeniliğin ve teknolojinin belirleyici bir faktör olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda yeni ürün kavramının önemi müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına çözüm yaratacak avangart özelliklerin kombin olduğu, yaratıcı fikirlerin renk, tasarım, uyum, işlevsellik, kolaylık, ulaşılabilirlik gibi bileşenlerle birlikte değer kazandığı aşamada ortaya çıktığı ifade edilmektedir. Yeni ürün kapsamında yaşanan diğer önemli unsurlardan biri de teknolojik yapının sürekli gelişim göstermesidir. İnsanlar zamanlarının büyük bir kısmını ofislerde geçirmesi sebebiyle dayanıklılık bağlamında hammaddeye ve inovasyona olan yatırımların gerekli olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle müşteri katılımıyla üretilen yeni ürünlerin mobilya sektöründe karlılık, verimlilik, gerçekçi plan ve rekabet gücü açısından önemli bir unsur yarattığı sonucuna ulaşılmaktadır. Şirketlerin yüksek maliyetli teknolojik kaynaklara sahip olması ürün performansı ve müşteri memnuniyeti bakımından önemli, sektörel bazda pazar payı elde edilebilmesi açısından gereklidir. Mobilya sektöründe işçilik ve el emeği ile üretilen ürünlerin fabrika sistemiyle üretilen yeni ürünlere oranla daha kaliteli ve kalıcı bir dayanıklılığa sahip olduğu belirtilmektedir. Hayatı kolaylaştıran faktörlerin bir arada yansıtıldığı görmek müşterilerin ilk tercihi olmaktadır. Bu nedenle ofis mobilyaları konseptinde fiyattan önce insan sağlığına ve zevkine göre özgün tasarlanmış nitelikli ürünlerin ayrı bir önem kazandığı görülmektedir. Bu kapsamda mobilya sektöründe yeni ürün kavramına ilişkin olarak katılımcıların ifadeleri şu şekilde belirtilmiştir:

Mobilya sektöründe daha fabrikasyon, daha ekonomik, daha seri, daha basit, yenilikçi, şık ve kişiye özel ürünler ortaya çıktı. Metal özellikle çok fazla kullanılmaya başladı. (B Ofis Mobilya).

Eskiden kaplama vardı, ağaç vardı, cila işi vardı; emek vardı. Şimdi o yok tamamen makine odaklı her şey. Gördüğünüz ürünlerin hepsinin kendi üretimim olması, özenerek yapmam, eski olduğum için fabrikasyon temelli değil kusursuz yenilikçi bir ürün yaratmam beni diğer firmalardan farklı kılan özelliklerden biri. Çizilmeyen bir malzeme düşünün, öbürü cila, hassas işçilik isteyen bir şey. (C Ofis Mobilya).

Biz 2005 yılında başladık bu işe. O zaman ki şartlarla şimdiki arasında minimal bile olsa farklar var. Ürünümüz birincisi dayanıklı, ikincisi modern çizgi, üçüncüsü ise yenilikçidir. Dayanıklılık vazgeçilmeyecek tek noktamızdır (E Ofis Mobilya).

Teknolojiyle uyumlu, hayatı kolaylaştıran bir üründür mesela. Eskiden eskitme, cilalama mallar yapıyorduk. Şimdi daha çok kaliteli, modern, İtalyan, Avrupa tarzı modeller üretiliyoruz. Trend metal, sarı altın. Ağaç ve ahşap devri bitti (D Ofis Mobilya).

Yeni Ürün Geliştirme Aşamaları

Görüşmelerden elde edilen bilgilere göre ofis mobilyaları tasarımlarındaki fikirlerin çoğunlukla müşteriler, mimarlar, pazar eğilimleri ve rakipler tarafından sağlandığı ifade edilmektedir. Fikirlerin elenmesi aşamasında müşterilerin ürünlerden sağladığı yararlılardan öte, ürünlerin hangi maliyet planlamasına göre üretildiğini saptamak birincil hususlardan biri olmuştur.

Fikir geliştirme ve test aşaması aslında pazarlama ve mühendislik detaylarının güncellendiği, tasarım detaylarının ön plana çıktığı, ürün niteliğinin ve özelliklerinin belirlendiği, üretim giderlerinin hesaplandığı, fiziksel ve sanal prototipin oluşturulduğu aşama olarak ifade edilmektedir. Ürün testlerinin ihracatta ülkelerin kalite standart seviyelerine uygun kullanılabilir seviyede olması gerekmektedir. C Ofis Mobilya şirketi hariç her işletme lansman sürecine ivedilikle katılmaktadır. Ağırlıklı olarak şirketler Dubai, Almanya, İtalya, Irak, Çin gibi ülkelerde faaliyet gösteren fuarlara katılım göstermişler, buralarda prototip ürünlerini talep temelli sipariş kurgusu üzerine sergilemektedirler.

A Ofis Mobilya Genel Müdürüne göre fikir aşamasında müşteri katılımının yoğun olduğu, lansman aşamasında ise yurtiçi ve yurtdışından ünlü mimarların isimleriyle imzalanan yaratıcı konseptlerin sektördeki belirsizliği ya da rekabet unsurunu fırsata çevirdiği görülmektedir. Dolayısıyla profesyonel ekipler şirketin önceden ürettiği ürünlere yönelik fonksiyonel bir özellik ekleyebilmektedir. Bu nedenle hızlı tasarım boyutunda çözülebilecek çizimlerin, dokuların, ölçülerin, biçimlerin, tonların ve renklerin AR-GE çalışması gerekli olmaktadır. Bu doğrultuda ürünün ölçeği, üretim maliyeti, dağıtım, taşıma, reklam giderleri gibi unsurlar kapsamlı bir şekilde ele alınmaktadır. Müşterilerin beğenisine göre renklerin birbirleriyle olan uyumu noktasında üretim planı hızlı bir şekilde değişebilmektedir. Dolayısıyla mobilya sektöründe modanın her 3 senede bir değiştiği, farklı renk ve malzeme kombinasyonlarının ayrı bir önem taşıdığı görülmektedir. Bu kapsamda yeni ürün geliştirme sürecine ilişkin olarak ifade:

Yapı sektöründe fuarlara gidiyoruz mesela inşaat malzemelerini gezerken aklımıza yeni ve yaratıcı fikirler geliyor. Ceviz, vizyon karamel renkler, antrasit sarı uyumu revaçta sektörün trend yapısına göre renkleri değiştiriyoruz. Dubai fuarına her gidişimizde iş bitmiş oluyor. Avrupa ülkelerinde sertifikasını görebilir miyiz diyorlar. (A Ofis Mobilya).

Görüşmeden elde edilen bilgiye göre tasarım ruhunun esasında müşterilerin istek ve ihtiyaçları doğrultusunda her bakış açısına uygun şekillendiği sonucuna ulaşılmıştır. Sektörde yer alan mimarların ve tasarımcıların mobilya sektöründeki yenilikleri bilmesi ve pazarı yakından takip etmesi karlılık ve rekabet gücü bakımından önemli bir avantaj yaratmaktadır. Bu kapsamda tasarım odaklı yeni ürün geliştirme sürecine ilişkin olarak katılımının ifadeleri şu şekilde belirtilmiştir:

Mimarlar yurtdışından esinleniyorlar. Pinterest'e giriyorlar. Bir şekilde fikir oluşuyor. Kimi ayak sever, kimi ürünün tablasını. İzmir fuarına katılıyor. Almanya'da Orgatec Fuarı, İtalya'da var. Büro mobilyasını ayakta tutan pazarın Arap pazarı olduğunu düşünüyorum (B Ofis Mobilya).

Görüşmeden elde edilen bilgilere göre yeni ürün geliştirme sürecindeki fikir aşamasında tasarımcının özgün olması, yenilikleri takip etmesi ve müşterilerin hayallerine göre

yaratıcılığını konuşurması sürdürülebilirlik açısından oldukça önemlidir. Mobilya sektöründe şirketlerin yeni ürün geliştirme kararlarındaki ekonomik yapısı iş yapma becerisini, motivasyonu ve performansı arttırmaktadır. Bu kapsamda fikir aşamasının önemini vurgulayan katılımcının ifadeleri:

Televizyon, dizi, sinema gibi yerlerden esinleniyorum. Sektörün yapısına göre ürünün niteliği değişebiliyor. Bizde fabrikasyon olmadığı için tamamen zevke dayalı, şunu buraya işlese nasıl olur gibisinden sürekli bir beyin fırtınası söz konusu. Bir müşterim vardı yüklü miktarda sipariş vermişti hepsini farklı tasarladık....(C Ofis Mobilya).

Görüşmeden elde edilen bilgilere göre yeni ürünlerin işlevsel ve hazzal boyutunu müşteri ihtiyaçlarının yapısı belirlemektedir. Ofis mobilyalarındaki verimlilik ve zaman olgusuna göre yeni ürün geliştirme aşamaları Ar-Ge sistemi ve teknolojik altyapı ile sürekli güncellenmektedir. Dolayısıyla yeni ürün geliştirme süreci kararlarında müşteri katılımının pazardaki fırsatların belirlenmesi, fikirlerin elenmesi, proje geliştirme, pazar testi, teknik uygulama ve lansman aşamasında etkin bir rol oynadığı görülmektedir. Bu kapsamda Ar-Ge ve teknolojinin önemini vurgulayan katılımcının ifadeleri şu şekilde belirtilmiştir:

İlk tasarım fikri müşteriden geliyor. Talebe göre müşteri istek ve ihtiyaçlarına göre model tasarlıyorsunuz. Ar-Ge yapıyorsunuz. Priz aparat sistemi var mesela şu an ki yeni sistemde telefon şarj etme mekanizması var. Masanın içinde siz telefonunuzu tablanın üzerine koyuyorsunuz. Kendiliğinden şarj ediyor. Teknolojinin olduğu fuar Çin'de gerçekleşiyor. Ofis sektöründen 5-6 firma gidiyor bu tarz yerlere. En büyük pazarımız Almanya ve Irak'tır (D Ofis Mobilya).

Görüşmeden elde edilen bilgilere göre yeni ürün geliştirme aşaması lansman, müşteri talebi, doğru malzeme tedariki ve yenilikçi aksesuar bileşenlerinin uyumundan oluşan bir sistemdir. İhracat ekibinin lansman sürecinde her sene aktif olarak görev yaptığı belirtilmiştir. Buna ilişkin katılımcının ifadeleri:

İç mimarımız var. Tedarikçiler kendilerine yenilik kattıkça bizde onların üzerine bir şeyler koymaya çalışıyoruz. Normalde ekip çalışması farklı kombinasyonlarda geliyor her şey. Lansmanda Modeko Fuarına ve Antalya'ya katıldık. Fuar sizin sipariş toplama mantığınız. Süreç aslında ilk önce çizim, tasarım yani sonra montaj aşaması başlıyor. Kurulumdan sonra CNC de tanımlanıyor. CAD üzerinden yönetiliyor ve malzeme sisteme entegre edilerek kesimi başlıyor. (E Ofis Mobilya).

Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Müşteri Katılımı

Görüşmelerden elde edilen bilgiler neticesinde müşteri katılımı yeni ürün geliştirme aşamasında firmalara hangi ürünlerin geliştirileceğine ilişkin belirsizliğin en aza indirilmesinde üretken ve stratejik bir kaynak sunmasında yardımcı olduğu belirlenmiştir. Özellikle bu süreç gelişimi boyunca müşterilerle sürekli iş birliği yapmak dış pazar bilgilerinin özümsemesini sağlamaktadır. Firmaların pazar bilgilerine ilk elden çözümlerle erişerek fikirlerin verimliliğini ve kalitesini artırılmasının olası bir durum olduğu ifade edilmektedir. Yeni ürün geliştirme projesinde müşteriye karşı bir değer teklifi oluşturulduğu görülmektedir. Kısacası ticaretin her aşamasında müşterinin dâhil olduğu bir yapı söz konusudur. Müşteri girdileri, ürünün gereksinimlerini, özelliklerini belirlemede ve ürünün

tasarımında hayati bir role sahiptir. Birçok şirket maliyetlerini azaltmak, inovasyon faaliyetlerinin verimliliğini arttırmak için müşterileri YÜG sürecine dâhil etmeye başlamışlardır.

Görüşme neticesinde şirketin müşteri katılımı sayesinde kendi akıllı mobilya otomasyon sistemini oluşturduğu görülmektedir. Akıllı mobilya kavramının, akıllı ev otomasyon sistemi, akıllı şehirler, nesnelerin interneti gibi kavramlarla ve konut sektöründeki değişimlerle beraber türediği ifade edilmektedir. Akıllı mobilyalar, ofis çalışanlarının iş performansı ve sağlığı üzerinde önemli bir etki yaratan, güvenlik, ses ve enerji gibi sistemlerinin kontrolünü ve koordinasyonunun sağlayan ve üzerinde farklı işlevlere sahip birçok nesnenin entegreli olarak kullanıldığı bir kavram olarak nitelendirilmektedir. Dijitalleşme ile birlikte mobilya sektöründe insanların hayatlarını kolaylaştıran olanaklar ve tercih ettikleri konforu kişileştirme olanağı bakımından çok fazla teknolojik tasarımlı fikirler gündeme gelmekte, ayrıcalık yaratan bu değişimlerle beraber yeni ürün tasarımlarının oluşumunda akıllı sistemlerin önemli bir değişim noktası niteliği taşıdığı görülmektedir. Mobilya sektöründe yeni ürün geliştirme kararlarında müşteri katılımının önemi vurgulayan firma, müşterilerin farklı istek ve ihtiyaçlarına uygun yaratıcı çözümler sunmaktadır. Bu durum müşteriye teknolojinin ayrıcalıklarını, konforunu, ihtişamını ve hayallerini yaşatmaktadır. Yani müşteriyle beraber yapılan tasarımların, müşterilerin hızlılık, yenilik ve özel bir yaşam alanı oluşturmak istemesinden kaynaklandığı sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu kapsamda yeni ürün geliştirme sürecindeki müşteri katılımının önemine ilişkin olarak katılımcının ifadeleri şu şekilde belirtilmiştir:

Müşterinin bilgisi ve hayali doğrultusunda bir değer sunuyoruz. Lansmana katıldığımızda bir müşterimiz ben hem tasarımı lüks, kullanımı kolay hem de bana haz verecek içerisinde kasası olan teknolojik bir mobilya sistemi istiyorum dedi. Teknolojik olarak bizim tasarladığımız bir mobilya mevcut. Siri tarzı ses komutuyla hareket eden Alexa diye akıllı bir sekreter var. Bütün komutları verebiliyorsunuz; perdeyi indir, projektörü aç, çekmeceyi aç, toplantı bitti, perdeyi kapat, ortamı o an karanlık yapıyor. Odaya farklı biri girdiği zaman şirket sahibine bildirim geliyor. Müşteri anında geri dönüşüm, anında hızlı teslim istiyor (A Ofis Mobilya).

B ve C Ofis mobilyaları şirketlerinden elde edilen bilgiler neticesinde mobilya sektöründe müşteri katılımının rolü ikili ilişkilere ve ürün/hizmet modeli beğenilerine dayandığı tespit edilmiştir. Müşterilerin yeni ürün geliştirme aşamasında önemli bir bilgi kaynağı yaratması, tecrübeye ve şikâyetlere yönelik tasarım bağlamında yönlendirici bir rol üstlenmesi sebebiyle karlı bir hizmet değeri oluşturduğu görülmektedir. Müşterilerin kendi istek ve ihtiyaçlarına yönelik iş süreçlerindeki kontrol algısı arttıkça veya azaldıkça duygusal tepkileri de etkilenmektedir. Ticaret noktasında müşterilerin güven problemi yaşadığı belirtilmektedir. Teslimatta yaşanan bekleme süresi ofis mobilyalarına olan algılanan hizmet kalitesinin derecesini belirlemektedir. Bu kapsamda güven ve değer ilişkisi kavramının önemine değinen katılımcıların ifadeleri şu şekilde belirtilmiştir:

Özel müşteride kalıp masrafını senden alacağım için o işe girmiyorlar. Maliyeti yüksek oluyor. Salıncak istediler geçen toplantı masasını o şekilde yaptım. Müşterinin isteği doğrultusunda şekilleniyor her şey. Burada gördüğün ürünlerin detayını çekmen lazım. Güven diye bir kavram kalmadı. Tasarım konusunda müşteriyle karşılıklı uyum içerisindeyiz (B Ofis Mobilya).

İlk işimiz samimiyet. Tavır, güven, müşterilerin istekleri, düşünceleri, fikirleri, arzuları, hayalleri çok önemli. Koşarak kapıya hoş geldiniz durumu olmamalı. Metal ya da çapraz ayak istiyorum diyor hangi renk istiyorsa ona göre birliktelik sağlıyoruz. Müşteri tedirgin çünkü ya paramı verip ürünü alamazsam derdinde. Müşteri ne alıyorsa resmini çekmesini söylüyorum. Teslimat konusunda asla ödün vermem, istenilen yerde ve zamanda ürünü ulaştırıyoruz (C Ofis Mobilya).

Yapılan görüşme doğrultusunda işletmenin müşteri katılımı doğrultusunda süreç teklifi yaptığı ve bu doğrultuda pazar tekliflerinin farklılaştığı görülmektedir. Yani tasarım, fikir ve lansman sürecine dâhil olan müşteriler şirket içerisinde üretici ya da kısmi çalışan pozisyonunda konumlandırılmaktadır. Dolayısıyla bu durum sistemin üretkenliğini, çeşitliliğini hızlandırıp, ürün maliyetlerini azaltmaktadır. Aslında hizmet esnasında müşterilerin eğitildiği, YÜG sürecine dâhil edilmesine ilişkin isteklerinin olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Müşterilerin evlerindeki yaşam alanlarına vermiş oldukları önemi artık ofislere verdiği bu sayede verimlilik algısının artmasına olanak sağlandığı ifade edilmektedir. Müşterilerin sürece dâhil edilmesine ilişkin katılımcının ifadeleri aşağıdaki gibidir:

...Müşteri katılımı yeni ürün geliştirme sürecinin her noktasından etkili. Ciddi müşteri seni bir noktaya getirir. Distribütörlüklerimizi var. Şu an yapmış olduğumuz mobilyalarda priz aparat sistemleri, HDMI, ses sistemleri var. Masalarda para kasamız var, buzdolabı var. Teknolojinin her noktasını kullanmak zorundasınız. Evdeki yaşam alanına vermiş olduğumu önemi artık ofislerimize veriyoruz. Verimlilik artıyor (D Ofis Mobilya).

Görüşmeden elde edilen bilgilere göre müşteri şikâyetlerinin sıklığı mobilya sektöründe yeni bir proje ve icraat doğurmaktadır. Bu kavram ışığında müşteri deneyimleri iş ilişkilerinin nasıl geliştirileceğine dair ipucu vermektedir. İşletmenin tüketilen ürünleri geri dönüşümden elde edilen plastik ile sağlaması ve ürün hattının içerisine katması hammaddeye olan ihtiyacı minimize etmektedir. Çevreye duyarlı ürünlere karşı talebin olduğunu ve konforun önemli bir parçası olduğunu belirtmektedir. Müşteri beklentilerindeki değişimler üzerinde durulmuştur. Bu durum sağlık, hijyen, ergonomi ve konfor açısından müşteri tatmini ve memnuniyet olgusu sağlayabilmektedir. Müşterilerin bu yönden kendilerini ayrıcalıklı ve özel hissetmesi işletmenin rekabetçi avantaj sağlama noktasında önemlidir. Müşteri katılımı noktasında çevreye karşı duyarlı ürünlerin önemini vurgulayan katılımcının ifadeleri:

Arz, Talep ve Lansman ile şekilleniyor. Masayı çok iyi yapmışsınızdır ama içine priz aparatı koymamışsınızdır. Bir sonraki AR-GE çalışmasında priz aparatı eklenir. Plastik maddelerde kanserojen maddeler önemli. Bel, kol, boyun destekli ürünlerimiz var. Konfor kişiye göre değişir. Fonksiyonel tercihler kişiye özeldir. Plastik malzemede geri dönüşüm ürünlerini kullanmıyoruz. Kanserojen madde içermemesi için mücadele veriyoruz. Metal ürünlerde fırın boya ve kromajı tercih ediyoruz (E Ofis Mobilya).

Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde AR-GE ve Pazar Araştırmasının Önemi

Görüşmelerden elde edilen bilgilere göre A, D ve E şirketleri yeni ürün geliştirme kararlarının müşteri ile kurulan değer ilişkisi ile beraber fikir ve lansman aşamasındaki en önemli stratejilerinden birisinin Ar-Ge olduğuna değinmişlerdir. Ar-Ge süreci bilimsel ve teknolojik alanlardaki eksikliği gidermek amacıyla bu sürecin bileşenlerinin gelişmelerini sağlayacak yeterli düzeyde teknik ve doğru bilginin birinci elden elde edilmesi; yeni yöntem,

organizasyonel ve pazarlama süreçlerinin araştırılması veya kapasitelerinin artırılması; yeni işlemler, donanımlar, ürün/hizmetler, yeni sistemlerin ve yöntemlerin oluşturulmasıdır. Ofis mobilyası ürünlerinin maliyetini indirgeyen, performans artırıcı, kalite ve standart belirleyici yeni teknolojilerin iyileştirilmesi; modern mühendislik tasarımlarına dayalı inovatif yazılım faaliyetlerinin yürütüldüğü bir süreç olarak ifade edilmektedir. Ar-Ge süreci ürünlerle ilgili herhangi bir problem olduğu ya da farklı malzemelerin birbirlerine olan uyumu doğrultusunda entegre edilmesi, yani ahşap kısmına metal girmesi ya da müşteri şikâyetlerinin değerlendirilmesi, ürün/hizmet, fiyat, dağıtım ve tutundurma gibi pazarlama karması bileşenleri hakkında sorunların oluşması esnasında ortaya çıkmaktadır. Burada şirketlerin bu problemlerden yararlanarak dayanıklı, konforlu, görsel zevklere hitap eden özgün fikirler ürettiği görülmektedir. Yeni ürünlerin verimliliğini ve aşinalığını artırmak isteyen mobilya şirketleri, pazardaki müşteri ve tedarikçi bilgilerini toplamalı, firma hedeflerine uygun pazarlama stratejilerini geliştirmeli, müşteri memnuniyeti ve çalışan kapasitesinin artırılmasının yanı sıra, kendi yatırım potansiyeline uygun iş kanallarını değerlendirmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Mevcut ya da yeni müşterilerle kurulan iletişim, karşılıklı güven ve sadakat ortamının yaratılması sayesinde müşteri beklentilerine yönelik doğru çözümlerin oluşturulması kaçınılmaz olmaktadır. Dolayısıyla yüksek hacimde özel nitelikli hizmet alan müşteriler şirket savunucusu konumuna da dönüşebilmektedirler. Bu kapsam doğrultusunda müşteri veri tabanı oluşturulmakta, kişilerin veya kuruluşların fiyat, tasarım, renk, teslimat gibi faktörler hakkındaki görüşleri değerlendirilmektedir. Bu kapsamda yeni ürün geliştirme sürecinde Ar-Ge ve Pazar araştırması kavramına ilişkin olarak katılımcıların ifadeleri şu şekilde belirtilmiştir:

Masanın altında deri olduğu zaman yırtılıyor, genelde bunu çözmek için masanın altına enjekte ettiğimiz plastik bir madde kullanıyoruz. Kauçuk tarzında ürünleri masanın altına koyarak sorunu çözmeye çalışıyoruz. Müşterilerin fiyat ve tasarım hakkında farklı tercihleri söz konusu olduğu için talep doğrultusunda katılım kapsamında oluşan fikirleri değerlendiriyoruz (A Ofis Mobilya).

Ar-Ge çalışmamız mevcut. Koltukla ilgili tasarımları yapıyoruz. Modeko da ürünlerimizi sergileyeceğiz. Müşteri veri tabanımız var (D Ofis Mobilya).

Ar-Ge ekibimiz var. İç piyasanın hareketliliğini elde tutmaya çalışan kişiler var. Bir malzemeye nasıl yenilik katılabilir olayının arayışı içindeler (E Ofis Mobilya).

Görüşmelerden elde edilen bilgilere göre B ve C Ofis Mobilya şirketlerinde pazar araştırması ve Ar-Ge faaliyetleri yürütülmemektedir. Buna yönelik katılımcıların ifadeleri:

Bizde yok al sat durumu olduğu için girmiyoruz o işlere. ODTÜ'den arkadaşlar yarışma düzenliyorlar, yeni ürünler tasarlıyorlar, seçilen ürünlerin maliyet açısından bizim için yapılabilişliği önemlidir. Bizi tanıyorlar müşteriyi biz kendimiz bulmuyoruz (B Ofis Mobilya).

.. AR-GE yatırımımız yok. Ar-Ge anlık bence üretim yaparken, kesim yaparken fikir üretebilirsin. Bizi tanıdıkları için ihtiyaç duymuyoruz. Dediğim gibi müşterinin dilinden anlamak çok önemli zaten seni geri bulabiliyor (C Ofis Mobilya).

Yeni Ürün Geliştirmede Proje Planının Oluşturulması ve Hedef Kitlenin Analizi

Görüşmeden elde edilen bilgiler neticesinde proje planının önceden planlanmış mali yapı, işletme kaynakları, müşteri görüşmeleri doğrultusunda proje ekibi tarafından yürütüldüğü ortaya çıkmaktadır. Şirketler proje geliştirme sürecinde kendi sanatsal kurum imajı, teknolojik ürün konsepti, müşteri referans gücü, gösterişli ve estetik tasarımları gibi faktörlerden yararlanmaktadır. Proje planının sonucu özgün, ölçülebilir, amacına uygun ve gerçekçi olabilmesi için müşteri isteklerinin yeni ürün geliştirme kararlarının her aşamasında etkin derecede rol oynadığı ve katılımın şart olması gerektiği öngörülmektedir. Bu doğrultuda B2B pazarlama ilişkilerinde şirketlerin kurumsal web sayfalarını ve sosyal medya hesaplarını aktif olarak kullandığı, içeriklerini sürekli revize ettiği belirtilmektedir. Şirketler tarafından üretilen her bir projenin müşteriler arasında aktif bir şekilde paylaşılmasına olanak tanınmaktadır. Dolayısıyla bu durum sektörde ağızdan ağza pazarlama etkisi yarattığı görülmektedir.

Müşteri türüne göre özel siparişler maliyet yükü kriterlerine göre hazırlanmaktadır. Mobilya sektöründe her müşteri kitlesi, türüne ve kullanım amacına göre alıcı olabilmektedir. Bu noktada önemli olan satın alınan ofis mobilyasının uzun süreli kullanılabilir olması, kişisel zevklere hitap etmesi, sosyal ve kültürel statüyü yansıtır. Müşteriler ürün ve hizmetler ile ilgili herhangi bir sorun yaşadığında hizmet sonrası desteğin hız ve teslimat açısından ne derecede güven sağlandığının sorgulandığı da ifade edilmektedir. Her şirket kendi markasının gücüyle ihracatta maksimum kâr marjıyla yüksek miktarlarda ürün satabilmeyi hedeflemektedir. Müşteri katılımı noktasında çalıştığı firmaların marka gücünden yararlanıp, uluslararası düzeyde başarılı bir marka kimliği inşa etmektedirler. Bu kapsamda proje planı ve hedef kitle kavramına ilişkin olarak katılımcının ifadeleri şu şekilde belirtilmiştir:

Holdingleer oluyor onlara gidiyoruz satın alma ekipleriyle mail üzerinden sürekli aktif olarak görüşüyoruz. Kurumsal firmalar referanslarımız... (A Ofis Mobilya).

Projeyi mimarlar getiriyor onun üzerinden biz yardımcı oluyoruz. Kalite, konfor, ergonominin yer aldığı faktörlerle ofis ve büro mobilyaları ile birçok alanda yaratıcı çözümler sunuyoruz. Gerek lansman gerekse de kurduğumuz uzun vadeli ilişkilerle sağlıyoruz. Her müşteri kitlesine özel hitap ediyoruz (B Ofis Mobilya).

Bizde ölçü alınır, yere göre değer biçilir. Yerleştirmeyi yapıyoruz. Eğer çok büyük projeler olursa mimarlarla bu işi yürütüyoruz. Tamamen tavsiye ve referanslar üzerine proje planı gerçekleştiriyoruz. 5.000'i kayıtlıdır bunların yılbaşı ve bayramlarda mesaj atıyorum. Hedef kitemiz genç nesillere odaklı, karşılıklı iletişikle gelişiyor (C Ofis Mobilya).

Biz onları bulmayız onlar bizim markamızın ününü duyuyorlar. Sen sağlam, nitelikli, kaliteli, göze hitap eden hazzal bir ürün yaratarsan müşteri gelip seni bulur. Personel eğitimi önemli, çünkü sen satışı yapıyorsun bunu kuracak olan personel müşteriye nasıl davranacağını bilmeli. Biz proje işi aldığımızda ofisin tamamen yerleşimini yapıyoruz. Boyasından, elektrik aksamına kadar, duvarda kullanılan renk ve ışık kombinasyonuna kadar olayı kurguluyoruz (D Ofis Mobilya).

Karmaşık bir ilişki bazen biz müşteriyi buluyoruz, bazen onlar bizi buluyor. Önce ekiyorsunuz, gezerek, tozarak, araştırarak, analiz ederek, kataloglarla, sosyal medya ile kendi reklamınızı yapıyorsunuz. Güncelliyorsunuz kendinizi. Karşı taraf sizi

benimsedikten sonra ödülünü almaya başlıyorsunuz. Para odaklı değil müşteri odaklı ilerliyoruz. İkna kabiliyeti, Pazar payı, Lansmanınız kuvvetli olmalı, boş reklam değil içini doldurmanız gerekiyor. (E Ofis Mobilya).

Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Firmaların Karşılaştıkları Sorunlar

Yeni ürün geliştirme aşamasında firmaların karşılaştığı sorunlar kapsamında elde edilen bilgiler ışığında yapılan görüşmeye göre mobilya sektöründe kalifiye işgücü ve personel yetersizliği, yabancı tasarımlar, taklit üretimler, eğitimsizlik, enerji maliyetleri, ekonomik krizler, dağıtım maliyetleri gibi kavramlar sağlıklı bir çerçeveye oturtulamadığı için büyük bir problem oluşturmaktadır. İhracat bazında değerlendirildiğinde ise, yurtdışına birinci sınıf kaliteli ürünler gönderildiği için kişilerin veya kurumların Türkiye'ye olan kalite imaj algıları farklı olabilmektedir. Katılımcıya göre, ithalata bağımlı her sektör dolar ve Euro kur farkından dolayı ciddi anlamda etkilenebilmektedir. Hatta bazı şirketlerin bu aşamada batma noktasına geldiğini ifade etmektedir. Katılımcı, çekle çalışan şirketler için çek döngüsünün uzun vadeli bir endişe yarattığını belirtmektedir. Teknoloji sayesinde üreticiyle müşterinin ara satışı ya da bayi olmadan buluştuğu sonucuna ulaşılmıştır. Müşterilerin mobilya sektörü hakkında fiyat ve kalite ilişkisi bakımından artık daha fazla nitelikli bilgiye sahip oldukları görülmektedir. Bu kapsamda firmaların karşılaştığı sorunlara ilişkin olarak katılımcının ifadeleri şu şekilde belirtilmiştir:

İhracat konusunda Türkiye baya gelişti, rakamlara göre yüzde 70/80 oranında bir artış var gerçekten ülke ekonomisi için mükemmel bir rakam. İstanbul, Ankara şehirleri İzmir'e göre bence daha hızlı gidiyor. 1,5 senedir ticarette çek yani vadeli ödeme aracı kalktıktan sonra biz sonucunda hammaddeyi 7-8 ay vadeli alıyoruz. Alt bayilerde sıkıntıya girdiği için ne oldu bu sefer ara satışı ezilmeye başlıyor. Taklit üreticiler çoğalmaya başladı. Müşteri katılımı noktasında sorulan ilk soru üretici misiniz? (A Ofis Mobilya).

Görüşme neticesinde elde edilen bilgilere göre mobilya sektöründe karşılaşılan en büyük sorunlardan birisi ticaret esnasında ortaya çıkan güven ilişkisi olduğudur. Yeni ürün geliştirme aşamalarının her evresinde olduğu gibi bu durum gerek tedarikçi gerekse de müşteri iş birliğinde ciddi bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle güvenilir bir ödeme sistemi, doğru iletişim ve bilgilendirme kanalları, zamanında teslimat, satış sonrası desteğin sağlanması çerçevesinde tamamen müşteri memnuniyetine odaklı hizmetin esas alınması gerekmektedir. Bu kapsamda güven ilişkisine dayalı katılımcının ifadeleri şu şekilde belirtilmiştir:

Pazar payı çok büyüdü. İstanbul çok fazla gelişmiş bu yönden. İnegöl çok önde. İzmir'de bu yönden eksik. Devletin rolü de önemli, doların durumu: bunlar hep güven ortamı yaratıyor. Satmakla bitmiyor, sevkiyatını yapmak bir dert sonuçta. Nakit akışı sonucunda sorun olabiliyor. Ürün istenilen zamanda gelmezse müşteriye sunma aşamasında sorunlar olabiliyor. Müşteriye karşı itibarımız zedelenebiliyor. ... (B Ofis Mobilya).

Görüşme neticesinde elde edilen bilgilere göre döviz kuru dalgalanmaları ve hammadde tedariki sağlayan üretici firmaların seçimi mobilya sektöründe karşılaşılan sorunlar arasında yer almaktadır. Özellikle mobilya sektöründe üretim planının ve sipariş miktarının belirlenmesinde, ürünün lanse edilmesinde, karlılık öngörülerinin belirlenmesinde, satın alma süreçlerinin etkin yönetilmesinde, müşteri ilişkilerinin sürdürülebilirliğinde önemli bir

kavram olduğu belirtilmiştir. Bu kapsamda döviz kuru ve üretici firma seçimine ilişkin katılımcının ifadeleri:

En büyük sıkıntımız dolar aslında. Örneğin deri veya sunta karteale alıyorum. Hammaddeyi veren üretici firmalar sorun çıkartabiliyor. Ben yurtdışıyla çalışıyorum deyip seni 1-2 ay daha oyalayabiliyor. Düzenimizi bozan büyük firmalar. Fiyatların sabit olmaması. Geçen seneye bu sene arasında yüzde 50'lik bir fark olabiliyor (C Ofis Mobilya).

Görüşmeden elde edilen bilgiye göre mobilya sektöründe talebin en yoğun olduğu bölgeler İstanbul, Bursa (İnegöl) ve Ankara olarak nitelendirilmektedir. İzmir'in bu şehirlerden geri kalmasının sebebi ise yerel yönetim kapsamındaki idarelerin maddi ve manevi desteğinin istenilen düzeyde sağlanamaması, lansman sürecine olan katılım düzeyinin az olması, tasarım tesciline verilen yatırımların yetersiz olması, B2B pazar alıcıları kapsamında yabancı ziyaretçi sayılarının az olmasından kaynaklandığıdır. Bu kapsamda yerel yönetim odaklı sorunlara ilişkin olarak katılımcının ifadeleri:

Önce yerel yöneticiler sektöre sahip çıkacak. Yurtdışına mal satmazsan iç piyasa sizi beslemez. Burada bir sanayi grubu var. Gelin hep beraber ayağa kaldıralım diye çaba göstermiyorlar ki. Çin'in üstünde mobilya yapıyoruz. Türk malı ve yüzde yüz yerli hepsi. Tasarımda İtalya'yla yarışıyoruz. Model tasarlayamıyorlar. Yatırım yapamıyorlar. Üretim bandınız var ama bir tane mimar çalıştırmıyorsunuz. Mimara verilen parayı fazla görüyorlar (D Ofis Mobilya).

Görüşmeden elde edilen bilgilere göre mobilya sektöründe yerli hammadde tedarikinin, ekonomik yapının, sürdürülebilir rekabetin, finansman modelinin ve yatırım ikliminin olmaması, personel ve liderlik eksikliğinin daha çok belirgin olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bu doğrultuda firmaların karşılaştığı sorunlara ilişkin olarak katılımcının ifadeleri şu şekilde belirtilmiştir:

Türkiye'de son 2 yılda yeni bir çağ açıldı devleşmeye başladı. Libya vs. gibi ülkelere masa yerine tablası, suntaları gönderildi. Bundan dolayı maliyetler düştü, ticaret oranımız düştü...Devlet vergileri düşürecek, istihdam yaratacak bizde o doğrultuda çalışma arkadaşları yaratacağız (E Ofis Mobilya).

6. SONUÇ VE TARTIŞMA

Sosyal nitelikler, ekonomik göstergeler, yüksek istihdam potansiyeli, yerli menşeli üretimler, konut ve mekân ihtiyacının artışı farklı ülkelerde olduğu gibi Türkiye'de mobilya sektörünün gelişimi açısından oldukça önemlidir. Mobilya sektörü işgücü potansiyeli, hammadde ve malzeme kalitesi, ürün çeşitliliği, üretim kapasitesi, yenilikçi yaklaşımı, standartlaşma temeli ve sermayesi bakımından güçlü ve dinamik bir yapıya sahiptir. Mobilya sektörü yakın zamana kadar ekonomik ve teknolojik yönden gelişme süreçlerinin daha uzağında iken günümüzde mimari, tasarım, iş ve sanayi gücüyle karlı bir üretim şeması gerektiren somut yatırımların müşteri katılımı ile beraber izlendiği bir yapıya dönüşmektedir. Yeni ürün geliştirme kararlarında müşteri katılımı kapsamında incelenen çalışmada mobilyanın sadece aşıptan ibaret olmadığı, yeniliğin, dayanıklılığın, konforun, görsellüğün ve ergonominin ürün/hizmet kavramı içerisinde belirleyici olduğu belirlenmiştir. Bu çerçevede ışığında mobilya sektöründe yeni ürün kavramı farklı renklerin ve malzemelerin modern ve klasik çizgide harmanlandığı, kişiye özel tasarımların belirginlik kazandığı, sosyal statünün ayrıcalıklı olma

hissiyatıyla sağlandığı, teknoloji ile uyum becerisi gösteren nitelikli bir nesne olarak tanımlanmaktadır. Ancak görüşmelerde bazı firmaların yeni ürün geliştirme sürecinin ilk aşaması olan fikirlerin elenmesi aşamasında müşterilerin ürünlerden sağladığı yarara odaklanmak yerine, maliyet odaklı yaklaşıklarını belirtmiştir. Ancak Li d. (2019) çalışmasında belirttiği gibi eleme aşamasında da müşterinin sürece dâhil edilmesinin ürün geliştirme maliyetini azaltarak pazara ürünün daha hızlı bir şekilde sunulması sağlanabilir.

Çalışmaya göre yeni ürün geliştirme aşamasında fikirlerin müşteriler, rakip firmalar, mimarlar, tasarımcılar, pazarın iç ve dış yapısına göre şekillendiği, bu fikirlerin ise ürünlerin müşterilere sunduğu değer olgusu, üretimi imkânsız hale getiren yöntemler, ürün maliyet hesaplamaları aracılığıyla elendiği görülmektedir. Endüstriyel tasarımın özellikle mobilya sektöründe belirleyici bir rol üstlendiği ortaya çıkmaktadır. Ayrıca mobilya üretiminde kullanılan teknolojilerin rekabet, karlılık ve verimlilik açısından önemli bir rekabet unsuru yarattığı tespit edilmiştir.

Ofis Mobilyaları işletmeleri lansman sürecinde Türkiye’de düzenlenen etkinliklerin yanı sıra yurtdışında düzenlenen faaliyetlere görkemli ve dikkat çekici şık tasarımlarla katılmaktadırlar. Bu tasarımları gerçekleştirirken De Toni ve Nassimbeni, (2003) ve Shalabi (2016) çalışmalarında belirttikleri gibi firmaların ürün, müşteri, fiyat hakkında ithalat ve ihracat temelli pazar araştırma yaptıkları belirtilmiştir.

Firmalar marka kimliği, itibarı, imajı, değeri ve güveni açısından bu tarz fuarlara olan katılımların zorunlu olduğunu ifade etmişlerdir. Bu doğrultuda Dubai pazarının talep miktarı, yatırım potansiyeli ve üretim miktarı bakımından büyük, karlılık açısından geri dönüşüm sürecinin daha hızlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla ülkelerin müşteri ve ekonomik yapısı, kültürlerinin, geleneklerinin ve inanışlarının derecesi bile farklı olabilmektedir. Müşteri ilişkilerinin uzun vadeli kurulması, kulaktan kulağa pazarlama anlayışı, satış hacminin hesaplanması, fiyatla birlikte gerçekleştirilen pazar araştırmaları iş analiz sürecinin işleyişini belirlemektedir. Bu durum Morgan vd. (2018) ve Li vd. (2019) çalışmasında ortaya koyduğu gibi proje odaklı yürütülen işletme kaynaklarının daha etkin kullanılacağına sebebiyet vermektedir.

Görüşmelerde Chang (2018)’ın çalışmasında belirttiği gibi müşteri katılımı yeni ürün geliştirme sürecinin her aşamasında önemli olduğu vurgulanmış, ancak daha önceki çalışmalarda da belirtildiği gibi en çok fikir (Alam ve Perry, 2002; Witell vd., 2014) ve lansman sürecinde (Gruner ve Homburg, 2000; Chang ve Taylor, 2016) ortaya çıktığı sonucuna ulaşılmıştır. Veselaj ve Torfason (2018) erken aşamalarda müşteri katılımının ürünler için eğilim yarattığı ve lansman aşamasına önemli katkı sağladığı ifade edilmiştir. Dolayısıyla müşteri katılımının derecesi Cui ve Wu (2015), Tih vd. (2016) ve Abdolmaleki ve Ahmadian (2016) çalışmalarında vurguladıkları gibi, yeni ürün geliştirme performanslarını ve verimliliklerini belirlemektedir. Müşteri ilişkilerinin uzun vadeli kurulması ve güven ortamı bağlamında yeni müşterilerin elde edilmesi sektörde ağızdan ağıza pazarlama anlayışını geliştirmiştir. Ar-Ge sürecinin müşteri memnuniyetsizliği ya da müşterilerin ürünlerle ilgili yaşanan olası problemler sonucunda sürekli güncellendiği görülmektedir. Svendsen vd. (2011) çalışmasında öne çıkardığı gibi uzun dönemde müşteri bağlılığına da dönüşebilmektedir.

Ofis Mobilyası şirketleri projelerinde hizmet sunulan hedef kitleye entegreli olarak doğru planlar çerçevesinde kaliteli ürünler tasarlaması, güçlü haberleşme kanalları sunması, farklı

sanayi kollarına karlı iş potansiyelleri yaratması, ünlü tasarımcılar ve mimarlarla birliktelik sağlayarak işletme amacına paralel olarak yansıtılan kültürel motiflerin baskın olduğu estetik ve sanatsal değerlere sahip çıkması ayrı bir önem taşımaktadır. Ticaret sürecinde ortaya çıkan güven ilişkisi, tedarikçi seçiminin yanlış olması, yerel yönetim desteğinin olmaması, döviz kuru dalgalanmaları, yerli hammadde tedariki, personel ve liderlik eksikliği gibi unsurlar yeni ürün geliştirme aşamasında mobilya sektöründe karşılaşılan sorunlar olarak nitelendirilmektedir. Cooper (2019) çalışmasında müşterilerin değişen istek ve ihtiyaçları, tedarikçi yapısı, rekabet, pazarın özellikleri ile Altuğ (2017) çalışmasında finansal ölçütler olarak maliyetin de yeni ürünlerin pazardaki başarı ve başarısızlığını belirlemede belirleyici olduğudur. Bu çalışmada B2B pazarlama kapsamında yapılan araştırmaların azlığı sebebiyle özellikle üretim, müşteri beklentileri ve ihtiyaçları ışığında gerçekleştirilen iş ilişkileri, yeni ürün geliştirme bağlamında literatüre farklı bir bakış açısı kazandırması planlanmaktadır.

7. GELECEK ÇALIŞMALAR VE KISITLAR

Literatürde yeni ürün geliştirme kararlarında müşteri katılımının önemine ilişkin mobilya sektöründe özelinde nitel bir çalışmanın yapılmış olması çalışmanın özgünlüğünü oluşturmaktadır. Müşteri katılımı noktasında yapılacak olan çalışmaların farklı sektörlerde ve çevrelerde ele alınması yeni ürün geliştirme kavramına holistik bir bakış açısı kazandırıp, gelecek çalışmalara ışık tutacaktır. Mobilya sektöründe nitel olarak gerçekleştirilen çalışmalardan elde edilen bilgiler neticesinde nicel araştırma sayıları arttırılabilir. Her araştırmada olduğu gibi bu çalışmada da birtakım kısıtlıklar mevcuttur. Ofis mobilyası işletmelerinde çalışan kişileri bilgi ve içerik paylaşımı hakkında ikna etmek, vakit ayırmalarını sağlamak, detaylı ve uzun süreli bir görüşme gerçekleştirmek araştırmacının kısıtlarını oluşturmaktadır. Buna ek olarak çalışmada yer alan bilgilerin yeni ürün geliştirme ekibi, Ar-Ge ve pazarlama birimi çalışanları tarafından kurumsal bir çerçevede desteklenmesi daha faydalı olacaktır. Yine bu kapsam dâhilinde algılanan hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti, davranışsal niyet, hizmet değeri, marka imajı gibi faktörlerin değişken olarak ele alınması, literatüre farklı bir zenginlik katabilir. Keşifsel amaca yönelik bir araştırma olduğu göz önüne alındığında, farklı değişkenler üzerine kurgulanacak çalışmalarda yönlendirici unsurların her aşaması dikkate alınarak, daha kapsamlı ve büyük bir örneklem grubu ile farklı endüstriyel sektörlerde nicel araştırma yöntemlerinden anket veya faktörler aralarında neden sonuç olgusuna yönelik irdelenebilecek çok yönlü karar verme eğilimleri değerlendirilebilir. Literatürde B2B pazarlama kapsamında yeni ürün geliştirme sürecinde genellikle başarı sebepleri üzerinde durulmuştur. Haug vd. (2019) çalışmasında olduğu gibi firmaların ürün başarısızlığı temelinde yatan nedenlerin sektör yapısına özgün kapsamlı bir şekilde araştırılmasına ihtiyaç vardır. Literatürde YÜG sürecinde müşteri katılımı ile sürdürülebilir ürün tasarımı üzerine herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Kaulio (1998)'in müşteri katılımı ile gerçekleştirilen tasarım süreci dikkate alınarak, çevresel farkındalığa yönelik eğilimlerin arttırılması gerekmektedir. Sürdürülebilir ürün temelli tasarım uygulamasına geçmek için farklı yol haritaları belirlenmelidir.

KAYNAKÇA

ABDOLMALEKİ, K. ve AHMADIAN, S. (2016). "The Relationship between Product Characteristics, Customer and Supplier Involvement and New Product Development", *Procedia Economics and Finance*, (36): 147-156.

- ALAM, I. ve PERRY, C. (2002). "A Customer-Oriented New Service Development Process", *The Journal of Services Marketing*, 16(6): 515-534.
- ALTUĞ, N. (2017). "İşletmelerde Yeni Ürün Geliştirme Çalışmaları ve Başarı Faktörleri", *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2): 20-28.
- ALTUNIŞIK, R., ÇOŞKUN, R., BAYRAKTAROĞLU, S. YILDIRIM, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, SPSS Uygulamaları, 7. Geliştirilmiş Baskı*, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- ARSLAN, C. (2018). *İşletmelerde Yeni Mamul Geliştirme Süreci ve Hızlı Tüketim Ürünleri Sektöründe Bir Uygulama. Yüksek Lisans Dönem Projesi*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Üretim Yönetimi ve Pazarlama Programı.
- ASADUZZAMAN, A.K.M. (2019). *Marketing Strategy of Furniture Industry in Bangladesh: A Study on Otobi Limited*, Daffodil International University, Department of Business Administration Faculty of Business & Entrepreneurship, Bachelor of Business Administration.
- BOBROW, E. E. (1997). *The Complete Idiot's Guide to New Product Development*, Macmillan, New York.
- BOWEN, H. K., CLARK, K. B., HOLLOWAY, C. A., KENT H. (1994). "The Perpetual Enterprise Machine: Seven Keys to Corporate Renewal Through Successful Product and Process Development", Oxford University Press, New York.
- CAMPBELL, A. J. ve COOPER, R. G. (1999). "Do Customer Partnerships Improve New Product Success Rates?", *Industrial Marketing Management*, 28(5): 507-519.
- CARBONELL, P., RODRIGUEZ ESCUDERO, A. I., PUJARI, D. (2009). "Customer Involvement in New Service Development: An Examination of Antecedents and Outcomes", *Journal of Product Innovation Management*, 26(5): 536-550.
- CENGİZ, E., AKYILDIZ, H., KIRKBİR, F. (2005). "Yeni Ürün Geliştirme Sürecinin Başarısında Etkili Olan Faktörler", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (24): 133-147.
- CHANG, W. (2018). "The Joint Effects of Customer Participation in Various New Product Development Stages", *European Management Journal*, (1-40).
- CHANG, W., ve TAYLOR, S. A. (2016). "The Effectiveness of Customer Participation in New Product Development: A Meta-Analysis." *Journal of Marketing* 80(1): 47-64.
- CHORDA, M. I., GUNASEKARAN, A., ARAMBURO, L. B. (2002), "Product Development Process in Spanish SMES: An Empirical Research", *Technovation*, 22(5): 301-312.
- COOPER, ROBERT G. (2019). "The Drivers of Success in New-Product Development", *Industrial Marketing Management*, (36-47).
- CUI, A. ve WU, F. (2015). "Utilizing Customer Knowledge in Innovation: Antecedents and Impact of Customer Involvement on New Product Performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, (1-54).

- DE TONI, A. ve NASSIMBENI, G. (2003). “Small and Medium District Enterprises and The New Product Development Challenge: Evidence from Italian Eyewear District”, *International Journal of Operations & Production Management*, 23(6): 678-697.
- ERDAL, H., ve KORUCUK, S. (2018). “İmalat İşletmelerinde Yeni Ürün Geliştirme Kriterleri: Karadeniz Bölgesi Örneği”, *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(1): 99-112.
- FANG, E., R., PALMATIER, W., EVANS, K. R. (2008). “Influence of Customer Participation on Creating and Sharing of New Product Value”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, (36): 322-336.
- FEŞEL, N. (2013). *Product Mix Determination Under Uncertainty within a Framework Proposed for Effective Product Management*, Doktora Tezi, O.D.T.Ü.
- GONZALEZ, F. J. M. and T. M. B. PALACIOS (2002), “The Effect of New Product Development Techniques on New Product Success in Spanish Firms”, *Industrial Marketing Management*, (31): 261-271.
- GRUNER, K.E. ve HOMBURG, C. (2000). “Does Customer Interaction Enhance New Product Success?”, *Journal of Business Research*, 49(1): 1-14.
- GÜLEÇ, E. (2016). *Türkiye Mobilya Sektörünün Uluslararası Rekabet Gücünün İncelemesi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi/Dış Ticaret Enstitüsü, İstanbul.
- HAUG, A., SHAFIEE, S., HVAM, L. (2019). “The Causes of Product Configuration Project Failure”, *Computers in Industry*, (108): 121-131.
- KAULIO, M.A. (1998), “Customer, Consumer and User Involvement in Product Development: A Framework and a Review of Selected Methods”, *Total Quality Management*, 9(1): 141-149.
- KAVADIAS, S. ve CHAO, R.O. (2008). *Resource Allocation and New Product Development Portfolio Management*, *Handbook of New Product Development Research*, Oxford: Elsevier/Butterworth.
- KESDİ, BAŞAR N. (2019). *New Product Development in the Turkish Furniture industry: Experiences of in-House Industrial Designers a Thesis Submitted to the Graduate School of Natural and Applied Sciences of Middle East Technical University in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Science in Industrial Design*, Master Thesis.
- KORKMAZ, B. (2019). *Mobilya Endüstrisinde Rekabet Analizi: Düzce Mobilya Endüstrisine Yönelik Nitel Bir Araştırma*, Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- LAGROSEN, S. (2005). “Customer Involvement in New Product Development”, *European Journal of Innovation Management*, 8(4): 424-436.
- LAU, ANTONIO K.W. (2011). “Supplier and Customer Involvement on New Product Performance”, *Industrial Management and Data Systems*, 111(6): 910-942.

- LESLIE, D., ve REIMER, S. (2006). “Situating Design in the Canadian Household Furniture Industry”, *The Canadian Geographer*, 50(3): 319–341.
- LI, Y., LI, G., FENG, T., XU, J. (2019), “Customer Involvement and NPD Cost Performance: The Moderating Role of Product Innovation Novelty”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(4): 711-722.
- LILIEN, G. L. (2016). “The B2B Knowledge Gap”, *International Journal of Research in Marketing*, 33(3): 543–556.
- LIN, M.J., TU, T., CHEN, D., HUANG, C. (2013). “Customer Participation and New Product Development Outcomes: The Moderating Role of Product Innovativeness”, *Journal of Management and Organization*, 19(3): 314–337.
- MORGAN T., ANOKHIN, ALEXANDER S., WINCENT, J. (2019). “Influence of Market Orientation on Performance: The Moderating Roles of Customer Participation Breadth and Depth in New Product Development”, *Industry and Innovation*, (1103-1120).
- MORGAN, T., ANOKHIN, S. A., SONG, C., CHISTYAKOVA, N. (2018). “The Role of Customer Participation in Building New Product Development Speed Capabilities in Turbulent Environments”, *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15(1): 119-133.
- NGO, L. V. ve O’CASS, A. (2013). “Innovation and Business Success: The Mediating Role of Customer Participation”, *Journal of Business Research*, 66(8): 1134–1142.
- O’REGAN, N. ve GHOBADIAN, A. (2005). “Strategic Planning—A Comparison of High and Low Technology Manufacturing Small Firms. *Technovation*”, 25(10): 1107–1117.
- ÖKTEM, B. (2014). *User Centered Design in Office Furniture Industry in Turkey: Office Chair Example*, Master’s Thesis, Istanbul Technical University, Institute of Science and Technology, İstanbul.
- ÖZTÜRK, D. ve ONURLUBAŞ, E. (2018). “Gıda Sektöründe Yeni Ürün Geliştirme: Konya’da Bisküvi, Çikolatalı ve Şekerli Mamuller Alt Sektörü Üzerine Bir Uygulama”, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 11(17): 551-568.
- ROODERKERK, ROBERT P. ve GALLINO, S. (2019). “New Product Development in an Omnichannel World”, *SSRN Electronic Journal*: 1-24. <https://ssrn.com/abstract=3399214>.
- SHALABI, F. ve BACH, C. (2016). “How to Improve the New Product Development”, *Saudi Journal of Engineering and Technology Middle East Publishers*, (127-134).
- SÖĞÜTLÜ, C., ÇINAR, H., ULUADA, SELÇUK R., UZEL, M. (2015). “A Case Study for Office Furniture Design in Turkey”, *Proceedings of the 27th International Conference Research for Furniture Industry*, (564-570).
- SVENDSEN, M.F., HAUGLAND, S.A., GRONHAUG, K., HAMMERVOLL, T. (2011). “Marketing Strategy and Customer Involvement in Product Development”, *European Journal of Marketing*, 45(4): 513-530.

- ŞAYLAN, O. ve ESMER, Y. (2017). “Endüstriyel İşletmelerin Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Müşteri Katılımına Yönelik Teorik Bir Araştırma”, International Balkan and Near Eastern Social Sciences Congress Series, Kırklareli, (429-434).
- TATLISU, E. ve ER, Ö. (2016). “Investigating The Relationship Between Furniture And Accessories Manufacturers In New Product Development Processes In Turkish Furniture Industry”, Mugla Journal of Science and Technology, 2(2): 100-109.
- TIDD, J. ve BESSANT, J. (2009). *Managing Innovation : Integrating Technological, Market and Organizational Change* (4th Ed.), Chichester: John Wiley & Sons.
- TIH, S., WONG, K., LYNN, G., REILLY, R. (2016), “Prototyping, Customer Involvement, and Speed of Information Dissemination in New Product Success”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(4): 437-448.
- TOBB (2017). *Türkiye Mobilya Ürünleri Meclisi Sektör Raporu*.
- TURNER, G. ve MYERSON, J. (1998). *New Work Space New Culture, Office Design as A Catalyst for Change*, Design Council, Gower, England.
- TÜRK DİL KURUMU (2020): <https://sozluk.gov.tr/>, 20.01.2020.
- TÜRKER, A. (2010). *Mobilya Sektörünün Ana Bileşenlerinden Tasarımın Faktörlerinin Tüketici Davranışlarına Etkisi: Kütahya İlinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi.
- ÜST, S. (2015). “Konutlarda İç Mekân ile Mobilya Etkileşimi Bağlamında Mobilyaya Dair Özelliklerin İncelenmesi”, *Sanat ve Tasarım Dergisi*, 1(15): 103-118.
- VARELA, J. ve BENITO L. (2004), “New Product Development Process in Spanish Firms: Typology, Antecedents and Technical/Marketing Activities”, *Technovation*, 25(4): 395-405.
- VESELAJ, S. ve TORFASON, M. T. (2018). “When To Call The Customer? Timing of Customer Involvement in The Development Of New Products And Services”, *International Journal of Innovation Management*, 23(01): 1-31.
- VON HIPPEL, E. (1986). “Lead Users: A Source of Novel Product Concepts”, *Management Science*, 32(7): 791-805.
- VONHIPPEL, E. (1978). “A customer-Active Paradigm for Industrial Product Idea Generation”, *Massachusetts Institute of Technology (MIT), Sloan School of Management, Research Policy* (7): 935-77.
- WANG, L., JIN, J. L., ZHOU, K. Z. (2019). “Institutional Forces and Customer Participation in New Product Development: A Yin-Yang Perspective”, *Industrial Marketing Management*, (82): 188-198.
- WANG, L., JIN, J. L., ZHOU, K. Z., LI, C. B., YIN, E. (2020). “Does Customer Participation Hurt New Product Development Performance? Customer Role, Product Newness, and Conflict”, *Journal of Business Research*, (109): 246-259.

- WITTELL L., GUSTAFSSON, A. JOHNSON, D. (2014). “The Effect of Customer Information During New Product Development on Profits from Goods and Services”, *European Journal of Marketing*, 48(9/10): 1709-1730.
- YAMAN, S. (2019). İç Mimarlık Alanında Mobilya Endüstrisi Kaynaklı Sorunlar ve Çözüm Önerileri, Hacettepe Üniversitesi, Güzel Sanatlar Enstitüsü, İç Mimarlık ve Çevre Tasarımı Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- YIN, ROBERT K. (2002). *Case Study Research (Design and Methods)*, California: Sage Publication.
- ZHAN, Y., TAN, K. H., LI, Y., TSE, Y. K. (2018). “Unlocking The Power of Big Data in New Product Development”, *Annals of Operations Research*, 270(1): 577-595.
- ZHANG, H. ve XIAO, Y. (2019). “Customer Involvement in Big Data Analytics and Its Impact on B2B Innovation,” *Industrial Marketing Management*, (1-10).
- ZHOU, K. Z., YIM C. K., TSE, D.K. (2005). “The Effects of Strategic Orientations on Technology-And Market-Based Breakthrough Innovations”, *Journal of Marketing* 69(2): 42–60.